



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LAMBAYEQUE, 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

Br. ANGULO FLORES ERIKA GABRIELA

ASESORA:

Dra. CARBAJAL CORNEJO KATHERINE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

Mgtr. Gutiérrez Sánchez Jorge Luis
Presidente

Lic. Núñez Puse Sonia Magaly
Secretario

Dra. Carbajal Cornejo Katherine
Vocal

DEDICATORIA

La presente Tesis está dedicado a Dios
Creador de todas las cosas,
Quién me da la dicha y bendición de tener
A toda mi familia, como también agradecerle infinitamente
Por todo y en todo lo que me ha dado hasta el día de hoy.

A mis padres, que son importantes para mí
y a quiénes quiero mucho, que a pesar de la distancia
Siempre han estado allí cuando los he necesitado;
Gracias por todos sus consejos, ánimos y
Apoyo incondicional para seguir adelante.

A mis hermanos, que hemos pasado por
Varios momentos de tristeza como de alegría,
Que sin importar la situación me brindaron su compañía y
Apoyo en el transcurrir de los días.

A todas las personas que Dios puso en mi camino
Que me han apoyado y enseñado y han hecho que este trabajo se realice.

ERIKA GABRIELA

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por darme la vida y por todas las bendiciones que me brinda día a día, como también por ser mi guía, fortaleza y darme la sabiduría para lograr concluir con éxito mi carrera universitaria, una etapa importante de mi vida y llegar hasta donde estoy.

A mis Padres:

Freddy y Daisy

Por brindarme su amor incondicional, su comprensión, sus buenos consejos y sacrificios en todo este trayecto, quiénes me brindaron la oportunidad de estudiar que con su apoyo y motivación me alentaron desde un inicio para seguir adelante y convertirme en una profesional, en gran parte gracias a ustedes es este logro.

A mis hermanos:

Diana y Walter

Porque ustedes son mi mayor bendición de parte de Dios e importantes para mí, a pesar de la distancia estuvieron ahí, dándome su apoyo moral, con quiénes puedo contar siempre, aún son tantos momentos que nos falta compartir juntos.

A mis familiares, tíos(as), primas(os), aunque es extensa nunca deja de estar unida.

A la Escuela de Administración y a mis docentes por sus orientaciones y aportes a este trabajo, pero en mi mayor consideración a la Dra. Katherine Carbajal Cornejo que con sus conocimientos y su valiosa guía de asesoramiento para el proceso de realización de esta tesis se culmine satisfactoriamente.

A la Gerencia Regional de Educación por permitirme realizar el estudio y poder facilitarme en aplicar las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis, pero en mi especial gratitud a la Mg. Luz Castañeda Salazar a quién me dio la oportunidad de aprender y darme el apoyo necesario.

ERIKA GABRIELA

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo **ERIKA GABRIELA ANGULO FLORES** con DNI N° **48062598**, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 15 de Diciembre del 2016

ERIKA GABRIELA ANGULO FLORES

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada: “Estrategias de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organización de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016”, esperando que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciada en Administración.

La presente investigación está organizada en capítulos, los resultados de la investigación condujeron a determinar la influencia que ejercen las Estrategias de Comunicación Interna en el fortalecimiento del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016.

Señores miembros del Jurado Calificador, estoy convencida de que con su alto criterio profesional y sabrán reconocer los esfuerzos realizados con dedicación y perseverancia para culminar satisfactoriamente el presente trabajo de investigación. Del mismo modo, espero sus valiosas sugerencias que permitirán enriquecer aún más esta investigación, sirviendo de apoyo a las pequeñas empresas que son el motor de nuestro país.

La Autora

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
I. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Realidad Problemática.....	15
1.2 Trabajos previos	18
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	27
1.3.1 Teoría de Comunicación Interna.....	27
1.3.2 Dimensiones de la Comunicación Interna	28
1.3.3 Propósito de la Comunicación Interna	32
1.3.4 Funciones de la Comunicación Interna.....	32
1.3.5 Marco Conceptual.....	33
1.3.5.1 Estrategia.....	33
1.3.5.2 Comunicación.....	33
1.3.5.3 Comunicación Interna.....	34
1.3.6 Teoría sobre el Clima Organizacional de Rensis Likert	34
1.3.7 Dimensiones del Clima Organizacional	35
1.3.8 Importancia del Clima Organizacional	43
1.3.9 Factores que influyen en el Clima Organizacional	43

1.3.10 Marco Conceptual	44
1.3.10.1 Clima Organizacional.....	44
1.4 Formulación del problema.....	44
1.5 Justificación del estudio.....	44
1.6 Hipótesis	45
1.7 Objetivos.....	45
1.7.1 Objetivo General.....	45
1.7.2 Objetivos Específicos	45
II. MÉTODO	46
2.1 Diseño de investigación	46
2.2 Variables, Operacionalización de Variables.....	46
2.2.1 Variable Independiente	46
2.2.2 Variable Dependiente.....	46
2.3 Población y muestra	49
2.3.1 Población.....	49
2.3.2 Muestra.....	49
2.3.3 Muestreo.....	50
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	50
2.4.1 Validación y confiabilidad del instrumento	51
2.5 Métodos de análisis de datos	52
2.5.1 Frecuencia Relativa	52
2.5.2 Medidas de tendencia central	52
2.5.3 Medidas de dispersión.....	53
2.6 Aspectos éticos.....	54
III.RESULTADOS	56
3.1 Análisis descriptivo de los resultados del Pre Test	56

3.2 Estrategias de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional.....	69
3.3 Análisis descriptivo de los resultados del Post Test	72
3.4 Análisis comparativos de los resultados del Pre y Post Test.....	85
3.5 Prueba de Contrastación de Hipótesis.....	87
IV. DISCUSIÓN	89
V. CONCLUSIONES	93
VI. RECOMENDACIONES.....	95
VII. REFERENCIAS	96
ANEXOS	100
Instrumento	101
Confiabilidad del instrumento.....	104
Validación del instrumento	105
Matriz de Consistencia	113
Estrategias de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque.....	115
Placas Fotográficas.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Población de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016.....	49
Tabla N° 02: Muestra representativa de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016.....	50
Tabla N° 03: Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach.....	52
Tabla N° 04: Dimensión: Liderazgo Pre Test.....	56
Tabla N° 05: Dimensión: Relaciones Interpersonales Pre Test.....	57
Tabla N° 06: Dimensión: Compromiso Pre Test.....	58
Tabla N° 07: Dimensión: Organización Pre Test.....	59
Tabla N° 08: Dimensión: Reconocimiento Pre Test.....	60
Tabla N° 09: Dimensión: Recompensas y Sanciones Pre Test.....	62
Tabla N° 10: Dimensión: Trabajo en Equipo Pre Test.....	63
Tabla N° 11: Dimensión: Comunicación Ascendente Pre Test.....	64
Tabla N° 12: Dimensión: Comunicación Descendente Pre Test.....	65
Tabla N° 13: Dimensión: Comunicación Horizontal Pre Test.....	66
Tabla N° 14: Dimensión: Canales de Comunicación Pre Test.....	67
Tabla N° 15: Dimensión: Liderazgo Post Test.....	72
Tabla N° 16: Dimensión: Relaciones Interpersonales Post Test.....	73
Tabla N° 17: Dimensión: Compromiso Post Test.....	74
Tabla N° 18: Dimensión: Organización Post Test.....	75
Tabla N° 19: Dimensión: Reconocimiento Post Test.....	76
Tabla N° 20: Dimensión: Recompensas y Sanciones Post Test.....	78
Tabla N° 21: Dimensión: Trabajo en Equipo Post Test.....	79

Tabla N° 22: Dimensión: Comunicación Ascendente Post Test.....	80
Tabla N° 23: Dimensión: Comunicación Descendente Post Test.....	81
Tabla N° 24: Dimensión: Comunicación Horizontal Post Test.....	83
Tabla N° 25: Dimensión: Canales de Comunicación Post Test.....	84
Tabla N° 26: Estadísticas Descriptivas del pre y post test de las dimensiones del Clima Organizacional.....	85
Tabla N° 27: Estadísticas Descriptivas del pre y post test de Clima Organizacional.....	86
Tabla N° 28: Prueba de Contrastación de Hipótesis para diferencia de media del pre y post test del Clima Organizacional.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Liderazgo Pre Test.....	56
Figura N° 02: Relaciones Interpersonales Pre Test.....	57
Figura N° 03: Compromiso Pre Test.....	58
Figura N° 04: Organización Pre Test.....	59
Figura N° 05: Reconocimiento Pre Test.....	61
Figura N° 06: Recompensas y Sanciones Pre Test.....	62
Figura N° 07: Trabajo en Equipo Pre Test.....	63
Figura N° 08: Comunicación Ascendente Pre Test.....	64
Figura N° 09: Comunicación Descendente Pre Test.....	65
Figura N° 10: Comunicación Horizontal Pre Test.....	67
Figura N° 11: Canales de Comunicación Pre Test.....	67
Figura N° 12: Liderazgo Post Test.....	72
Figura N° 13: Relaciones Interpersonales Post Test.....	73
Figura N° 14: Compromiso Post Test.....	74
Figura N° 15: Organización Post Test.....	75
Figura N° 16: Reconocimiento Post Test.....	77
Figura N° 17: Recompensas y Sanciones Post Test.....	78
Figura N° 18: Trabajo en Equipo Post Test.....	79
Figura N° 19: Comunicación Ascendente Post Test.....	81
Figura N° 20: Comunicación Descendente Post Test.....	82
Figura N° 21: Comunicación Horizontal Post Test.....	83
Figura N° 22: Canales de Comunicación Post Test.....	84

RESUMEN

Esta investigación está enfocado en diagnosticar el nivel del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016 para luego analizar los resultados obtenidos del pre test y post test con sus dimensiones de Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Compromiso, Organización, Reconocimiento, Recompensas y Sanciones, Trabajo en Equipo, Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente, Comunicación Horizontal y Canales de Comunicación respectivamente a las variables dependiente e independiente, donde se realizó mediante encuestas a la muestra correspondiente de 35 colaboradores de un total de la población de 64 que conforman la institución, lo cual permitió conocer los aspectos específicos de la problemática del Clima Organizacional no eran adecuadas para el integrante que labora día a día en la institución; luego obtenidos los resultados se aplicó las estrategias de Comunicación Interna a la organización a través de talleres motivacionales de acuerdo al cronograma de actividades que se diseñó de la manera más dinámica, donde la participación de cada colaborador fue voluntaria y activa para un cambio interno, esto se pudo comprobar en el post test, a través de tablas y gráficos estadísticos obteniendo datos positivos por parte de los trabajadores.

Por lo tanto, este trabajo realizado permite al colaborador lograr cumplir con los objetivos y metas establecidas de la institución eficientemente. Por otro lado, el diseño de investigación es Pre Experimental y de tipo Aplicativo; asimismo esta investigación es referenciada con antecedentes internacionales, nacionales y local con el mismo problema singular dentro de una organización privada o pública.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Comunicación Interna y Clima Organizacional

ABSTRACT

This research is focused on diagnosing the level of Organizational Climate in the Lambayeque Regional Management of Education, 2016 and then analyzing the results obtained from the pretest and post test with its dimensions of Leadership, Interpersonal Relations, Commitment, Organization, Recognition, Rewards and Sanctions , Teamwork, Upward Communication, Downlink Communication, Horizontal Communication and Channels of Communication respectively to the dependent and independent variables, where it was carried out by means of surveys to the corresponding sample of 35 collaborators of a total of the population of 64 that conform the institution where Allowed to know the specific aspects of the problematic of the Organizational Climate which were not suitable for the member who works day by day in the institution; After obtaining the results, the Internal Communication strategies were applied to the organization through motivational workshops according to the schedule of activities that was designed in the most dynamic way where the participation of each employee was voluntary and active for an internal change, this is Was able to check in the post test through tables and statistical graphs obtaining positive data by the workers.

Therefore, this work allows the worker to achieve the objectives and goals established by the institution efficiently. On the other hand, the research design is Pre-Experimental and Application type. This research is also referenced with international, national and local antecedents with the same unique problem within a private or public organization.

KEY WORDS: Strategy, Internal Communication and Organizational Climate

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

Vivimos en un mundo muy competitivo y globalizado, el cual demanda que los profesionales de cualquier especialidad estén constantemente capacitados, muchos para poder mantenerse en sus puestos de trabajo; esta inestabilidad laboral provoca en muchos de ellos estrés, inseguridad, cansancio y preocupaciones que repercute no sólo en su vida laboral, sino también en la familiar, donde muchas veces la familia y el entorno más íntimo de la persona se ve soslayado y vulnerado por esta necesidad desmedida de crecimiento profesional, ya que no existe tiempo para compartir en familia o con los amigos.

Para todas las organizaciones es de gran importancia buscar una mejora constante en el ambiente laboral, donde el trabajador se desempeña en el día a día de sus actividades dentro de ésta, y permita la interacción del trabajador por su competitividad, dinamismo, desarrollo pleno de la persona, etc., con relación a los procesos de la organización para su efectivo aumento de productividad y bienestar entre ambos.

Un estudio realizado en el 2014 en Bogotá Colombia, destaca que las empresas de este país valoran que el 85% del éxito de una empresa se debe a su clima organizacional, pero que son muy pocas las empresas que cuentan con un departamento especializado en recursos humanos, muchas veces por evitarse gastos económicos dejándolo en manos de cada departamento a cargo de una secretaria o personal no capacitado, lo cual ocasiona a la larga problemas y dificultades respecto al clima organizacional; y es que debemos entender que no sólo se trata de mantener un clima laboral adecuado en ciertas áreas o departamentos, sino en toda la organización, ya que esto permitirá un equilibrio estable para dar una influencia positiva en la empresa.

De hecho, “un mal clima de trabajo perjudica la efectividad y productividad, genera conflictos, eleva la rotación y dificulta la atracción y retención de las personas con talento. Por esta razón, lo más importante es que los empleados perciban que son primordiales para la empresa, no sólo por su formación profesional, sino como personas íntegras, es decir, que se preocupan por su vida

personal, familiar y social; la tendencia es desarrollar un clima organizacional orientado a la innovación y la creatividad, esto le permite a la compañía tener un buen lugar para crecer, personas dispuestas a crear nuevos paradigmas, lo que aumenta su capacidad competitiva en el mercado, así ratifica el experto en Eduplayment” (García y Suarez, 2014).

En nuestro país existe otro panorama, por su parte la consultora Hay Group dice que, “de acuerdo a un reporte de la compañía elaborado en base a respuestas de 3,800 líderes, el estilo que demuestren puede impactar hasta en 70% en el clima organizacional y, a su vez, tener repercusiones hasta en 30% en el desempeño de negocio, ya que nada beneficia más, en este aspecto que el liderazgo de un buen jefe” (Szeinman, 2015).

Cuando tener un buen líder dentro de la empresa y lo ejerce de la forma más adecuada hace que las actividades laborales influyan de manera eficaz y eficiente en el desempeño del personal, siempre orientados a alcanzar los objetivos propuestos, además otro de los aspectos del estudio de clima organizacional, no sólo busca la satisfacción del colaborador, sino generar valor económico al negocio, tomando en cuenta indicadores como productividad, niveles de facturación o la tasa de rotación de personal.

Por otro lado, según la consultora Price Water House Coopers (PwC) y HBC Consultores nos dice que, “el 91% de las empresas trabaja por reducir su movimiento de personal a menos del 10% y un 67% de ellas aspira a que esa cifra disminuya a menos del 5%, para lograr resultados, es sumamente importante contar con el compromiso de la alta gerencia, tener procesos y políticas claramente establecidas, desarrollar líneas de carrera, entender las motivaciones del personal y alinear las metas de la empresa con la de sus colaboradores”. La Torre (2014), si bien es cierto, las empresas están tomando conciencia de cuán importante es retener a su personal con una constante motivación y retroalimentación, además en disminuir la rotación de personal para que no haya perjuicios en gastos extras y así tener un adecuado clima organizacional en la empresa.

En la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, según la funcionaria encargada del área de Planificación expone que, se observan diariamente diferentes problemáticas tales en Comunicación Interna, como la falta de comunicación entre jefe de área y sus colaboradores, ya que no existe una comunicación oportuna permanente para expresar sus inquietudes o ideas en la resolución de conflictos, y que sólo se espera tener dos reuniones al mes para tratar ciertos asuntos en común, dónde más le interesa el cumplimiento de las metas de la organización. Como también, los trabajadores se dedican a comunicarse verbalmente con sus compañeros una hora diaria en toda la jornada laboral en 12 episodios de 5 minutos en el momento de entrada, receso, almuerzo y salida, por lo que esta comunicación se percibe en su mayoría para tratar temas de tipo personal donde el rumor daña las relaciones interpersonales entre sí. Por otro lado, con respecto al Clima Organizacional, los trabajadores muestran molestias del espacio o ambiente donde desarrollan sus actividades, ya que una sola área se comparte hasta cinco integrantes, donde se dificulta el caminar, así como la instalación de una sola impresora y la falta de copiadora hace retrasar el trabajo; también, se percibe los celos profesionales entre compañeros quiénes aspiran a un cargo que tiene un responsable al frente que más de ser una competencia sana es vista como negativa que provocan un conflicto y pésimo clima laboral, así como también, el trabajador que estudió cierta carrera profesional no se encuentra en el cargo que le debería corresponder según su perfil profesional, esto tendrá como consecuencia descontento de sí mismo porque no está desarrollando sus capacidades en lo que aprendió durante el tiempo correspondido, además el Desarrollo Personal de los trabajadores es percibida como no tan positiva, porque en su deber diario de sus responsabilidades hacen que se vuelvan parte de su vida personal y familiar, es decir que el trabajo que ellos realizan es muy minucioso y no lo terminan en la oficina, sino también lo hacen fuera sus horarios establecidos y de la institución, lo que implica a que descuide las horas dedicadas a su familia y consigo mismo, todo esto mencionado no considera la institución al personal y como consecuencia no tienen ese entusiasmo de trabajar por la misma razón de que los problemas de su casa los confunde en su área laboral, y esto hace que el trabajador no se desempeñe correctamente.

1.2 Trabajos previos

a. Internacional:

Por su parte Contreras (2015), indica que, en Guatemala de la Asunción, se trabajó con una población de 649 colaboradores, de un diseño descriptiva, dónde concluye que:

Los jefes inmediatos de cada unidad, deben realizar un proceso de comunicación y análisis de los resultados que se les presentan, de manera que permita involucrar a todos los colaboradores además implementar un programa de formación en liderazgo, ya que algunos aspectos como reconocimiento y comunicación de los jefes hacia los colaboradores necesitan ser reforzados (p. 63).

El autor expone que, es recomendable tener un líder susceptible para que desarrolle una buena comunicación hacia todo el personal que labora sin dejar de lado a otros compañeros de otras áreas, es decir; una comunicación bidireccional para que trabajando en equipo se obtengan buenos resultados y lograr la satisfacción laboral y personal, como también crear un ambiente laboral más unificado para la realización de las actividades internas.

Esta tesis lo elegí por el motivo que tiene la variable de clima organizacional que me sirve en mi trabajo de investigación y como antecedente para la realización de ésta, ya que es importante tener en cuenta a los trabajadores en los objetivos y metas propuestos por parte de la empresa, y también es de manera propicia para la obtención final de los resultados, de tal forma que el líder debe influenciar en la comunicación constante que tenga hacia ellos, esto permitirá respetar las opiniones, ideas, etc., de todos los trabajadores y tomar en cuenta algunas sugerencias que permitan resolver los problemas o cambios que esté atravesando la empresa para poder disminuir los aspectos negativos y fortalecer los positivos en el desempeño de su labor, incorporando así un sistema de capacitación, talleres, cursos, etc. dándose cada cierto tiempo para la incentivación e interacción con todos los miembros pertenecientes que tendrá como consecuencia mayor productividad, rentabilidad e innovación en la gestión de sus procesos internos de la empresa.

Para Carvajal (2015), nos dice que, en Ecuador se trabajó con una muestra de 55 colaboradores de la organización, concluyó que: “se debe incluir canales de comunicación interna idóneos para el uso de todos los colaboradores y que la información fluya en todos los niveles” (p. 74).

Concientizar al personal sobre las metas, misión y visión propuestas de la organización es al hacerlo a través de la comunicación eficaz, que es necesario en divulgarlos para que el proceso de las tareas laborales se realicen más fáciles y coordinadas con los diferentes departamentos que lo conforman y no se desvíen de la atención de éstos, ya que la información que se transmita es necesaria, como también el tipo de medio más adecuado en emplearlo para que no tenga distorsiones o problemas al momento de adquirir la información que pueden dañar la productividad y el clima organizacional.

La presente tesis ayudará a tener un respaldo a mi elaboración de investigación por la variable independiente de Comunicación Interna, que hace que contribuya en informar los probables problemas que aquejan a la empresa que se diagnosticó y darle la solución correspondiente, por ello es importante tener en claro que la cultura en toda organización no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente a lo que se distingue de las demás, ya que los trabajadores cuando ingresan a laborar tienen diferentes actitudes, creencias, comportamientos, valores, etc., dónde influye la manera más conveniente en desempeñarse con respecto a los objetivos de la organización y para que se dé satisfactoriamente se hace mención a la comunicación interna como herramienta para incrementar el interés y compromiso de todos propiciando un ambiente confiable y motivado en la buena relación de compañerismo reduciendo la conflictividad, y así mismo, aumentando los resultados satisfactorios en su productividad.

Balarezo (2014), afirma que, en Ecuador se trabajó con una muestra de 30 miembros de la organización, de un diseño correlacional, descriptivo y explicativo, que concluye: “Corregir las falencias que presenta la comunicación organizacional interna con la finalidad de mejorar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización” (p. 111).

Dar soluciones a los malos entendidos o las diferentes maneras de interpretar lo que se dijo en la comunicación que se emite a todo el personal puede traer problemas a la hora de elaborar sus funciones, dónde se asume el rumor, por lo que no se emitió de la manera correcta y lo ideal es evitar esa barrera de comunicación en la organización para poder centrarse en el procedimiento de las acciones de gestión.

Al escoger esta tesis como referencia a mi trabajo de investigación me sirvió, porque tiene el tema que necesito de la comunicación organizacional interna y es que me permitirá conocer un poco más de ello y sobre todo con el respaldo de autores y fuentes que lo plantean a su criterio de forma metodológica para dar mayor realce a lo que dijeron, y es por ello, tener significativamente una comunicación muy fluida y constante con todos los trabajadores que conforman la organización es mejorar cada día en las funciones que realizan, ya que se sienten informados por todo lo que está pasando la organización con sus altos y bajos, que esto generará un sentimiento más de pertenencia por parte de ellos hacia organización, lo que conllevará a lo fundamental, de llegar a la meta en equipo, aportando con un granito de arena de su esfuerzo y empeño para cumplirla.

El autor Leon (2013) afirma que, en Colombia se trabajó con una población de 18 trabajadores, de un diseño Explicativo – Descriptivo, concluyendo que: “Se constató que el Estilo de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo aportan significativamente al clima laboral de la empresa y es de gran interés involucrar a todos los empleados para tomar medidas correctivas...” (p. 56).

La suma de estos indicadores de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo armonizan en conjunto el clima organizacional, es por ello que se tiene en cuenta la capacitación permanente en cuestión de sus funciones que repercuten en sus habilidades y en la toma de decisiones favorables que puedan acceder en su labor, así mismo hace posible que se reduzcan los conflictos que puedan darse en la organización, en las tareas que laboran y hasta entre los mismos.

Integrar esta tesis en el desarrollo de mi trabajo es de gran importancia, ya que como bien sabemos, que para el crecimiento económico, social y cultural dentro de una empresa es tener un buen clima organizacional, y todo el personal que

realiza sus funciones se involucra y se siente parte de ella por la razón de que sus directivos y jefes inmediatos muestran características eficientes para promover un ambiente agradable a través de los aportes de una comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo, sin dejar de lado las continuas capacitaciones que requieran ellos mismos y el personal que tienen a su mando para fortalecer y evaluar sus habilidades y capacidad de rendimiento en cada situación que se encuentren, lo que hace a la empresa es tener un mayor mejoramiento en desarrollar sus procesos operativos en el día a día, de manera que la empresa llegue alcanzar sus objetivos propuestos teniendo como resultado la satisfacción laboral y del cliente que busca una calidad total del servicio, como también la contribución de forma sostenible para el progreso del sector económico y desarrollo productivo del país.

b. Nacional

Según Toala (2014), nos dice que, en Trujillo se trabajó con una muestra de 107 colaboradores de la organización, de un diseño documental, descriptiva y explicativa, donde concluye que: “Debe existir una efectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre autoridades y servidores además establecer estrategias de motivación e incentivo para lograr la satisfacción en las funciones de los mismos” (p. 117).

Las buenas relaciones interpersonales se dan a través de una comunicación adecuada en entender, comprender y respetar las opiniones de los demás compañeros de trabajo para que no haya diferencias u ofensas, y así mantener una cercanía tanto personal como laboral en tener una cooperación más coordinada que permita hacer sus funciones, además motivar el incremento de su productividad, beneficia a la organización y por ello reconocer su esfuerzo es necesario en hacerlo de manera (tangible o intangible) verbal ante todos sus compañeros o en dar algún bono que repercutirá en la satisfacción laboral, y que todo lo mencionado anteriormente influirá en un buen clima organizacional.

Este trabajo de investigación lo añadí a mi tesis por la razón que me aprovecha como antecedente a la variable Clima Organizacional y es que, en toda organización es de suma relevancia la comunicación dentro de ésta, dónde se debe de mantener constantemente entre sus trabajadores de forma directa o

indirectamente, esto permitirá desempeñarse a los trabajadores en su labor correctamente, asimismo desenvolverse en la misma y como elemento fundamental la motivación cumple un rol importante, ya sea de manera intrínseca o extrínseca que traerá consecuencias positivas tanto para la empresa como para el trabajador, ya que se sentirá incentivado en su trabajo diario, teniendo un ambiente laboral agradable y de calidad, alcanzando el rendimiento esperado y satisfacción laboral.

Por su parte Valdivia (2014), dice que, en Trujillo, se trabajó con una muestra de 117 colaboradores de la organización, de un diseño descriptiva - transeccional estadístico, lo cual concluye que: “Impartir cursos de capacitación en tiempo adecuado que mejoren el ambiente de las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos para el clima organizacional y desempeño laboral en grupo de trabajo...” (p. 95).

La capacitación permanente y dinámica traerá beneficios al personal correspondiendo a sus necesidades y mejorando sus habilidades laborales, como también a la empresa obteniendo mejores resultados ante los continuos cambios inesperados del mercado, a partir de ello se puede decir que, motiva al trabajador en realizar sus tareas en conjunto con el monitoreo organizado que dan los jefes para brindar ayuda y refuerzo en su trabajo, por ello se necesita de compromiso y responsabilidad entre ambas partes, así como complementar su desarrollo personal y profesional a largo plazo aumentando la expectativa de un buen clima organizacional.

Esta tesis forma parte de mi investigación por el alcance que tiene en la variable de Clima Organizacional que generará una garantía en poder emplearla, porque el desempeño laboral eficiente también repercute en una capacitación de las actividades funcionales del trabajador en orientarlos específicamente en su cargo como reforzar sus habilidades en el campo laboral, además de poder evaluarlos constantemente y así poder tener un clima organizacional favorable, donde todos participen y se sientan comprometidos trabajando en equipo asumiendo la responsabilidad de cumplir con las normas establecidas de la misma teniendo como resultado una mejor productividad.

Para Sanchez y Torres (2014), exponen que, en Trujillo se trabajó con una muestra de 24 trabajadores administrativos, de un diseño descriptivo correlacional, que concluyen en: “Fomentar la buena comunicación y proactiva entre el personal que labora en la misma, en base a la identidad y cooperación de los miembros, destacando la calidad del servicio, lo cual incidirá en una buena imagen de la organización” (p. 117).

La buena imagen de una organización siempre va a hablar por si sola, cuando dentro de ésta se realicen la secuencia apropiada de la actividad económica, y para ello existen ciertos criterios que responde en aquello que se brinda internamente como la comunicación asertiva hacia todos los trabajadores dándoles esa confianza que estimula el correcto interés de desempeñarse lo mejor posible para la satisfacción de su cliente.

El estudio correspondiente es favorable para ejecutar mi tesis tomándolo como referencia de la variable Comunicación Interna que se brinda en una organización, puesto que es de gran interés de tener como herramienta factible a la comunicación interna en la mejora continua de toda la gestión empresarial involucrando a todo el cliente interno asumiendo el compromiso como equipo en dar resultados económicos positivos mediante el propio desempeño laboral, creando así una percepción al cliente externo de calidad y buen servicio permitiendo a la empresa que se posicione cada día más en el mercado.

Para Olivos (2014), afirma que, en Trujillo se trabajó con una muestra de 147 socios y 67 trabajadores, de un diseño descriptivo correlacional de corte transversal, concluyendo que: “Es necesario una estrategia efectiva para dinamizar los procesos y acciones que promuevan y fortalezcan la comunicación interna, puesto que su utilización garantiza la fidelización de los trabajadores” (p. 75).

La Comunicación Interna es útil en todo el funcionamiento administrativo de la organización, ya que el trabajador juega un papel importante dentro de ésta, donde la mayor motivación de cumplir los objetivos estratégicos es darlos a conocer sin excepciones, de esa manera darle sentido a sus funciones dando una efectividad en trabajar en equipo con el fin que los escenarios de conflictos

se eviten a causa de una deficiente comunicación y se logre satisfacción a su rendimiento, así como retener al trabajador competitivo.

El motivo de esta investigación en seleccionarlo es la relación que guarda con respecto a mi variable Comunicación Interna, asimismo servirá de provecho en hacer mi tesis, debido a que cada organización debe promover al trabajador que se integra a ésta, a que desarrolle un ambiente de trabajo armónico, donde se establezca buenos vínculos con sus compañeros y sus jefes facilitando la relación interpersonal más confiable y abierta, teniendo una infraestructura y equipos adecuados para el manejo de sus actividades, como también reconocer sus propios méritos, ya que es de vital importancia en la vida personal y profesional del trabajador, donde se sentirá entusiasmado en el día a día para poder desempeñarse en alcanzar los objetivos propuestos de la organización y de esa manera en conjunto tener un clima organizacional favorable.

El autor Matassini (2012), afirma que, en Lima se trabajó con una muestra de 34 docentes de una institución educativa, de un diseño descriptivo correlacional, concluyó que: “Propiciar la capacitación en la temática del Clima Organizacional (...) a fin de proveerlos de herramientas sociales, destrezas y habilidades que le permitan ser capaces de manejar y propiciar un clima óptimo en la institución educativa que direccionan” (p. 65).

Aplicar nuevas técnicas en las tareas diarias a través de una correcta capacitación es mejorar el desempeño del trabajador, puesto que refleja su eficiencia en dar mejores resultados, como también ser capaz de autorealizarse en ejercer su potencial capacidad a las exigencias de cambios constantes en el entorno, manteniéndolos estable en su puesto a largo plazo, donde permita disminuir la rotación del personal y costos elevados, efectuando un clima laboral más activo.

Este análisis permite a mi tesis llevar a cabo con mención a la variable Clima Organizacional a causa significativa de la inteligencia emocional que promueve una estabilidad psicológica sana que contribuye a estar bien consigo mismo y con los que lo rodean, dando así un clima organizacional con más optimismo en realizar sus tareas laborales, es decir el trabajador deja de lado los problemas que haya tenido en casa y no confundirlos en el área de su trabajo, mostrando

un manejo y control de la situación negativa y no dándole lugar, teniendo así la mejor relación de armonía con su equipo de trabajo.

c. Local

Según Nieves (2014), expone que, en Chiclayo se trabajó con una muestra de 36 trabajadores, de un diseño descriptivo, transaccional – no experimental, concluyendo que: “El Clima Organizacional debe contener actividades, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores” (p. 106).

El desempeño laboral se nota cuando el trabajador se siente motivado en cuáles son sus funciones específicas y las metas que se deben cumplir, de ello dependerá la productividad de la organización, lo cual es reforzarla mediante cursos de capacitación mejorando su aprendizaje y habilidades correspondientes, teniendo en cuenta la capacidad de liderar de manera proactiva y oportuna en monitorear y comunicar que está bien o mal en su rendimiento, indicando las sugerencias del caso logrando aumentar su eficiencia en un determinado tiempo y recompensar los logros finales.

El aporte de esta investigación es de mucho valor en la información que transmite en la variable de Clima Organizacional para la procedencia de mi tesis, dado que todo trabajador le gustaría trabajar bajo las mejores condiciones laborales para que pueda desempeñarse eficientemente, teniendo la motivación necesaria por parte de su empleador logrando la satisfacción laboral entre ambas partes que provocará el aumento de la productividad, generando rentabilidad para la misma, asimismo un clima organizacional agradable, donde el trabajador se sienta cómodo realizando sus funciones beneficia tanto al mismo y a la empresa, ya que existen diferentes factores que influyen en sus capacidades y comportamientos hacia su efectividad en lograr buenos resultados, brindando una comunicación interpersonal de ánimo, dónde todo el personal se comprometa con la organización y dar esa equidad en reconocer su labor dándoles ambientes físicos ajustables para que se sientan a gusto.

Por su parte Guevara (2014), dice qué, en Chiclayo se trabajó con una muestra de 65 trabajadores, de un diseño descriptivo, lo que concluye que: “Se debe utilizar nuevas estrategias para el desarrollo de trabajo, como también diseñar canales y/o mecanismos de comunicación que logre interrelacionar cada jefatura o departamento de la institución, logrando así establecer lineamientos en los objetivos trazados” (p. 66).

Para alcanzar los objetivos y acciones estratégicas dentro de una empresa, es mantener una comunicación interna ascendente, descendente u horizontal con todos los colaboradores que integran a las distintas áreas u órganos de unidad, siendo capaz en utilizar y seleccionar canales de comunicación que más convenga, emitiendo información, como también hacer conocer sus ideas, inquietudes u opiniones para tomar decisiones correctas en la gestión que son parte de todo el proceso en sí, ya que dependerá el grado de desempeño de su trabajo la buena relación con los demás creando un ambiente laboral afable .

Como precedente esta tesis lo opté por circunstancia que tiene la variable Clima Organizacional para efectuar mi correspondiente investigación, es por eso que en toda organización es indispensable tener estrategias innovadoras, y que todo el personal pueda tener conocimiento de ello para su aplicación correctamente dentro de su área en sí, lo que permitirá un valor agregado para el logro de los objetivos formulados de la organización, además; la infraestructura física de la empresa, es decir la cualidad o propiedad del ambiente, pues las instalaciones y equipamiento deben ser convenientes para el personal en realizar sus labores, desempeñándose correctamente en un ambiente seguro y agradable, ésta actitud beneficiaría al personal que se siente más a gusto en la empresa, como también dará un rendimiento esperado en las metas establecidas, por ello el reconocimiento de su trabajo es importante, ya que repercute en su eficacia de sus actividades que conllevará a sentirse competente en su desarrollo personal como profesional.

Los autores Baltazar y Chirinos (2013), nos dicen que, en Chiclayo se trabajó con una muestra de 92 trabajadores, de un diseño descriptivo correlacional, donde concluyen que: “Es necesario implementar cursos de crecimiento personal, durante el proceso de entrenamiento, en los que se fomente el

desarrollo de habilidades y valores acordes a la cultura organizacional y perfil del puesto” (p. 53).

Una satisfacción laboral es impulsar a los trabajadores que también ellos desarrollen sus propias destrezas en su actividad laboral de forma que puedan desempeñarse competentemente para su propio bienestar y del entorno en sí, tampoco debe descuidarse la supervisión y valoración por parte de los superiores en las funciones que desarrollan, esto hará que se motiven para obtener resultados diferentes con más voluntad e imaginación que el resto, pero siempre con la misma dirección de las metas de la organización.

El estudio hace mención al Clima Organizacional como variable, dándole magnitud que requiero en proceder a mi trabajo, dado que la relación amable entre compañeros de trabajo es importante, porque se consigue un clima laboral más agradable y unido, de forma sostenida al bienestar de los miembros, lo que induce a un ámbito de confianza y comunicación, donde los mismos ocasionan un ambiente positivo y de alto rendimiento de desempeño en el trabajo, además de una satisfacción a largo plazo dentro de la organización.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Teoría de Comunicación Interna

Según Nosnik (2000), presenta una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, por lo cual esta teoría tiene una perspectiva sistémica de la comunicación dentro de la organización, más no lo considera como un elemento primordial a la comunicación para su funcionamiento al sistema organizacional. Además, expone que, a la comunicación organizacional como un sistema, se puede examinar como un procedimiento y ser analizada con mayor cabalidad en el entorno organizacional para darle más dinamismo y darle la forma a su estructura.

Esta propuesta se conforma de tres niveles de abstracción: **i) Primer nivel:** la organización como sistema, dónde se encuentran dos aspectos esenciales de un sistema como la estructura (constituidas por las personas que conforman la organización y las relaciones interpersonales que tienen entre las mismas) y la funcionalidad (se refiere a las diferentes tareas asignadas al personal para que se concrete la razón de ser y la misión de la organización); **ii) Segundo nivel:**

los aspectos estructurales y funcionales de la organización, en dónde **la estructura** destaca a las personas como seres característicos distintos a los otros relacionándose entre ellos, y que a su vez sea de manera organizacional (relación en la organización adscritas a su función), dónde su comportamiento será por la percepción que tiene con respecto a su labor, así como también los canales que requieren para el intercambio de información necesaria; y en **lo funcional** del sistema se nombran las variantes de permanencia que se refiere a ser considerado como tal a lo largo del tiempo y de orientación, son aquellos procesos en conjunto con diversas técnicas o estrategias, modelos propicios para alcanzar sus metas propuestas inicialmente; **iii) Tercer nivel:** características de un sistema de comunicación en la organización, en este nivel se mencionan tres funciones de los sistemas de comunicación en la organización, como son la descriptiva (se narran las cosas u acontecimientos que suceden tal y como sucedieron sin alterar nada de los diferentes espacios organizacionales), la evaluadora (se explican las causas o motivos de las cosas que se dieron en cada entorno organizacional), y la de desarrollo (analiza y corrige los errores que se dieron para mejorarlo en el ámbito organizacional que se haya dado) (p. 3).

1.3.2. Dimensiones de la Comunicación Interna

Para Chiavenato (2009), existen tres tipos de comunicación interna:

a) Comunicación Ascendente, surge desde los niveles bajos hacia los niveles más altos, es decir, de trabajador hacia el jefe inmediato o la mayor jerarquía, este tipo de comunicación más utilizada permite informar a los jefes los hechos fortuitos que pasan en su labor que afectan su desempeño sin omitir cierta información para que se pueda dar solución lo antes posible, asimismo que todos los trabajadores se involucren participando en la toma de decisiones dando una lluvia de ideas productivas y constructivas, porque trabajando en equipo se hacen mejores las cosas generando gran motivación y un clima organizacional más agradable.

-Comunicación Asertiva, Según los autores Musso, Gadoni y Sanz (2012), manifiestan que es “la capacidad del sujeto de mantenerse activo en la persecución de sus objetivos, y que además es el rasgo de la personalidad que

se caracteriza por la tenacidad, la constancia, la claridad, la seguridad, el esfuerzo, la atención y la disponibilidad” (p. 432).

Este indicador más importante dentro de la dimensión de la comunicación ascendente, es la asertividad, ya que es una competencia laboral considerada una habilidad blanda que debe caracterizar a los gerentes que deben adoptar una actitud conciliadora frente al manejo de los conflictos y la negociación integrativa de los problemas laborales que usualmente deterioran el clima laboral.

b) Comunicación Descendente, se emite de los directivos hacia los colaboradores, es decir, desde arriba hacia abajo conforme a la jerarquía organizacional, dónde la comunicación se transmite más frecuentemente entre ellos priorizando los temas más importantes como emitir los objetivos estratégicos propuestos para realizar las actividades o acciones de la mejor manera, proporcionando, además de las normas, políticas, instrucciones a seguir dentro de la organización teniendo en cuenta la participación grupal de trabajo que esforzándose se obtendrá buenos resultados.

Los indicadores más importantes de la dimensión de la comunicación descendente son las siguientes:

-Comunicación Oportuna, Para Satir (2004), manifiesta que la comunicación oportuna es “aquella que puede enseñarse y aprenderse. No es innata la forma en que nos comunicamos. La aprendemos, principalmente a través de la imitación de modelos” (p. 69).

Los arquetipos gerenciales son modelos a seguir en cuanto a comunicación interna descendente; los gerentes con alto nivel técnico buscan capacitación constante en estrategias comunicacionales y satisfacción del cliente interno.

-Comunicación descentralizada, el autor expone que, la comunicación descentralizada es “aquella que establece medios, métodos y técnicas que permitan una participación activa del público” (p. 179).

La modernidad es determinante en relación a la comunicación horizontal en la organización, en la actualidad los equipos autodirigidos son ejemplos de esta

tipología de trabajo; ciertamente la sinergia entre los miembros de los equipos produce mayores y mejores resultados de productividad.

- Frecuencia de Comunicación, Según los autores Russell, Lane, & King (2005), informan que la frecuencia es “la exposición de medios, el número de veces que un individuo u hogar es expuesto a un medio dentro de un periodo de tiempo determinado” (p. 221).

El alto nivel de contacto publicitario tiene ventajas en la mejora del nivel de posicionamiento de una marca; pero la desventaja en su uso puede tener un “efecto búmeran” que produzca hartazgo en el consumidor y se genere un desposicionamiento y aversión a la marca.

- Retroalimentación, Para Dalton, Hoyle, y Watts (2007), manifiestan que la retroalimentación es “la información que se transmite al emisor que evalúa el mensaje e indica lo que el receptor entendió” (p. 88).

Siempre es importante en el mundo empresarial provocar un feed back de información que produzca en el trabajador dos acciones importantes; primero, el aprendizaje de nuevos procesos y la mejora continua de la satisfacción para la calidad al cliente.

c) Comunicación Horizontal, se establece entre los mismos compañeros de trabajo, es decir del mismo nivel jerárquico dentro de la organización, su propósito no es sólo informar, sino también solicitar apoyo y coordinación en las actividades correspondientes dando ventaja a la facilidad de relación interpersonal de confianza y amistad entre los mismos, disminuyendo los rumores, conflictos y malos entendidos de cualquier situación que se presente (pp. 322, 323).

-Comunicación Lineal, la cual según Artal (2013), manifiesta que la comunicación lineal es “aquella que va de arriba abajo, de bajo arriba y también hacia los lados, es decir, que incluye comunicación con las posiciones del organigrama de distinto nivel y coordinación con las del mismo nivel” (p. 72).

Asimismo, el indicador más relevante de la comunicación horizontal es la comunicación lineal, en este tipo de comunicación se rompen las fronteras de la

jerarquización de la información y se llega a un nivel superior de involucramiento en los procesos de la organización, cuando las jefaturas derriban los paradigmas de la unidireccionalidad de la comunicación se produce la democratización de la información con mejores posibilidades de tomar decisiones acertadas.

d) Canales de Comunicación: En este sentido Fernández (2010), señala que los canales pueden clasificarse en:

1) Canal Oral, se refiere a la conversación de cara a cara en que se intercambia información o criterios con otra persona, donde prevalece la preeminencia a que:

- a) La retroalimentación sea inmediata y directa;
- b) El receptor pueda percibir la sinceridad del emisor (o la falta de ella);
- c) sea más persuasivo; y
- d) en ciertas situaciones, sea menos costoso que el escrito. Este diálogo es muy importante siempre que se trate de informar asuntos fundamentales y urgentes. Sin embargo, existen ciertos inconvenientes que puede llevar a una comunicación muy efímera, ya que esa información no es registrada;

2) Canal Escrito, es la forma que se quiere comunicar textualmente mediante informes, resoluciones, oficios u otros documentos, entre sus ventajas de utilidad son:

- a) El mensaje puede corregirse por varias razones como la falta ortografía, mal redactado, etc.;
- b) Es un registro permanente que puede archivar, ya que las palabras que se expresan no quedan al aire sino en una hoja escrita;
- c) No sufre distorsiones incluso si pasa por varias manos, por lo que algunas personas interpretan a su manera cierta información; y
- d) El receptor dispone de más tiempo para analizarlo, por la misma razón que lo lee detenidamente para que pueda comprender el asunto emitido y tomar ciertas medidas para su correspondencia. Por otra parte, tiene desventajas como la retroalimentación inmediata y comunicación no verbal, ya que no hay el emisor para que lo aclare en el momento lo que no comprendió el receptor, y asimismo le da una interpretación parcial.

3) Canal Electrónico, se usa para comunicarse de manera rápida con otras personas que se encuentran distantes con acceso a la información pertinente a través de medios como:

a) La videoconferencia, que permite la discusión del tema en directo (con imagen y voz) en monitores de televisión o pantalla de un ordenador, así los colaboradores pueden recibir clases de capacitación, charlas o reuniones sin moverse del lugar con la reducción sustancial de gastos para los viáticos de viajes a otros lugares y el tiempo, ya que se requiere de ello para seguir las obligaciones de la organización.

b) El correo electrónico, posibilita enviar y recibir información requerida y conveniente a los trabajadores de la institución facilitando a sus demás compañeros que se encuentren en otras áreas, aumentando la flexibilidad de trabajar en equipo considerando el no abusar de este medio, ya que provocará la disminución de efectividad de la comunicación oral (pp. 667, 668).

1.3.3. Propósito de la Comunicación Interna

Según Hernández y Palafox (2012), nos dicen que, la comunicación interna tiene los siguientes propósitos:

a) Cohesionar y generar el espíritu de equipo, el autor nos indica que, al unirse todo el personal en conjunto de todas las áreas dentro de la organización se hace más fácil el trabajo que se realiza.

b) Enriquecer la información para la solución de problemas y la toma de decisiones, es decir que, es necesario mantenernos informados paulatinamente, ya que contribuirá en los procesos administrativos de la organización para combatir los inesperados problemas y dar alternativas de soluciones mediante una decisión apropiada ante lo sucedido que resulte de forma satisfactoria.

c) Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones, puesto que, al decidir y seleccionar la adecuada alternativa solución al problema, también causa una gran responsabilidad, por lo que generará en el transcurso del tiempo un efecto positivo o negativo de la misma.

d) Consolidar la misión, la visión y los valores como una cultura laboral, es decir, promoviendo asiduamente al colaborador lo que la empresa quiere lograr en alcanzar sus propósitos mediante una mejor comunicación que permitirá un comportamiento más competitivo y productivo dentro de la organización (p. 248).

1.3.4. Funciones de la Comunicación Interna

El autor Chiavenato (2009), expone que “la comunicación interna cumple cuatro funciones básicas en una organización”:

a) Control, se refiere que la comunicación tiene cierta influencia en la conducta del trabajador al momento de hacer sus funciones cumpliendo ciertas normas que hace que marche correctamente todo el proceso en sí.

b) Motivación, que a través de la comunicación los trabajadores se sientan a gusto trabajando, porque saben lo que deben hacer, esforzándose y desempeñarse eficientemente, orientados a lograr las metas propuestas de la organización.

c) Expresión de emociones, es aquello que la comunicación crea entre los colaboradores al expresar sus opiniones, quejas, sugerencias ante las circunstancias dadas de modo oportuno.

d) Información, significa que los trabajadores se mantengan al tanto de lo que ocurre en la organización para enviar y recibir mejor información actualizada que contribuye a un buen desempeño laboral (pp. 308, 309).

1.3. 5. Marco Conceptual

1.3.5.1. Estrategia

Según Carreto (2009), afirma que, es aquel plan mediante un conjunto de acciones que tiene como objetivo obtener un resultado a una situación específica, asimismo la estrategia puede variar de acuerdo al tiempo siendo su efectividad de corto o largo plazo.

1.3.5.2. Comunicación

El autor Gonzales (2010), dice que la comunicación se manifiesta a través de un proceso entre dos o más personas con la finalidad de transmitirse un mensaje, pero para que la comunicación sea eficaz debe darse la retroalimentación en ambas partes.

Por lo general, el autor García (2001), indica que, “Cuando se habla de ‘estrategia’ se está hablando necesariamente de futuro, y cuando se habla de ‘comunicación’ estamos hablando de personas, las cuales integran sus conocimientos y sus comportamientos. La interrelación entre ambas, estrategia y comunicación; constituye, sin duda, la acción humana permanente. (...) Por lo

tanto, la preocupación por la estrategia y por la comunicación no es sólo meramente teórica, sino que constituye la exigencia permanente de la práctica para encontrar una respuesta a este condicionamiento decisivo del éxito o fracaso de personas e instituciones” (p. 17).

1.3.5.3. Comunicación Interna

Para Chiavenato (2009), manifiesta que, la Comunicación Interna es el intercambio de información, ideas, sugerencias, etc. de manera descentralizada entre todas las personas que trabajan dentro de una organización para que los procesos relativos funcionen convenientemente y de forma competitiva en alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo (p. 321).

1.3.6. Teorías sobre el Clima Organizacional de Rensis Likert

Para Likert (1968), propone que en toda organización esté designada por el tipo de liderazgo y la manera en cómo la ejerce con sus colaboradores, dándoles el líder más importancia a ellos, que al cumplimiento de la tarea en sí, lo que esto dará un mayor dominio al clima organizacional, por ello basado en el comportamiento del líder, Likert lo denominó: “Sistemas de Administración”, donde se identifican los diferentes líderes existentes en cuatro sistemas: **i) Sistema 1 (explotador)**, se refiere al líder muy controlador y riguroso dentro de la organización, ya que en su nivel de capacidad de tomar decisiones lo realiza sólo sin ayuda de sus subordinados, en donde la relación con ellos se considera limitada y errónea para su desempeño en el trabajo, porque no existe confianza para comunicarse en el cuál se crea un entorno de miedo y exigente ante sus deberes; **ii) Sistema 2 (autócrata)**, es aquél menos estricto que el sistema uno, ya que las relaciones interpersonales se mantienen de manera mínima y una baja comunicación existente en aportar sus opiniones para resolver algún asunto de interés; **iii) Sistema 3 (participativo)**, es un estilo que existe confianza y comunicación con los trabajadores en poder analizar en conjunto los problemas inesperados, dando cada quién su punto de vista para poder resolverlos; **iv) Sistema 4 (democrático)**, ocurre cuando el líder involucra plenamente a todo su personal en las diferentes acciones a tomar, la relación es armoniosa en equipo de modo que se sienten comprometidos y responsables en lo que realizan, dando mayor énfasis en los resultados obtenidos por su esfuerzo.

Por otra parte, el autor también propuso dentro de esta teoría tres variables propias que deben existir e influyan en el trabajador para su desempeño, teniendo en cuenta la relación existente del liderazgo, las cuáles son:

i) Variables Causales, son definidas como independientes, ya que indican en cómo está compuesta y organizada la entidad para obtener los resultados esperados (políticas, normas, actitudes y capacidad de decidir).

ii) Variables Intermedias, son aquellas que se pueden medir dentro de la organización tales como: el rendimiento del trabajador, la motivación, la comunicación, etc.; ya que se considera de importancia para el desarrollo de la organización.

iii) Variables Finales, tienen relación al resultado obtenido en conjunto de las variables causales e intermedias como la rentabilidad o pérdida para la organización.

Sin embargo, estas variables causal y la final tienen una consecuencia por sí solas, ya que no hay (causa-efecto) en sí misma.

1.3.7. Dimensiones del Clima Organizacional

El autor Dessler (2000), indica que existen seis peculiares dimensiones como:

a) Liderazgo, es aquél que tiene la habilidad de persuadir a un grupo de personas para conseguir un propósito en común, así como tener un cierto de características y capacidades personales como valores fundamentales en responsabilidad, disciplina, honestidad, equidad, empatía, respeto, etc.; tales que sirven de base para sobrellevar las circunstancias y pueda desarrollar sus competencias como líder.

Los indicadores más relevantes de la dimensión del liderazgo son:

-Toma de Decisiones, Según Madrigal (2009), define que la toma de decisiones es “aquella actividad que tienen que ver con la aplicación de la solución elegida.” (p. 66)

El líder le permite en optar acciones favorables en su labor cotidiana, es por ello en el proceso de toma de decisiones las personas deben escoger o seleccionar entre dos o más alternativas de solución, todos los seres humanos en nuestro transcurrir debemos estar tomando decisiones para las acciones que

realizamos, es por esto que cuando salimos de casa para dirigirnos al trabajo, debemos estar tomando decisiones para las acciones que realizamos.

- Resultados esperados, Para Castillo (2004), expone que los resultados esperados son “la expresión medible de aquello en lo que se concreta un objetivo, o sea es una cuantificación del mismo.” (p. 74)

Definitivamente una acertada planificación produce resultados esperados, que han sido proyectados por los decisores, y que repercuten sobre la satisfacción de los clientes y que definitivamente marcan la ruta del cumplimiento de lo planificado.

-Ambiente de Trabajo, El autor Menendez (2009), manifiesta que el ambiente de trabajo se entiende como “la parte del tiempo y espacio que el hombre va a dedicar a la actividad laboral y en la que realiza todas las funciones de interrelación de su organismo en un entorno laboral concreto.” (p. 271)

El entorno laboral es determinante para favorecer el clima organizacional de una empresa; es decir, los factores tangibles (infraestructura, equipos, muebles, etc.) y los intangibles (aprendizaje, buen trato y motivación) son influenciadores para los buenos resultados en el ambiente de trabajo.

b) Relaciones Interpersonales, disminuir la conflictividad entre los trabajadores y llevarse bien, esto hace que se unan los esfuerzos para conseguir los objetivos trazados de la organización.

Dentro de la dimensión de relaciones interpersonales se encuentran los siguientes indicadores:

-Compañerismo, Para la autora Madrigal (2009), informa que el compañerismo “es una forma de construcción de la identidad grupal, lo que permite generar mecanismos de autoayuda y de solidaridad.” (p. 113)

El compañerismo es la representación visual y humana de una empresa u organización, de la cual, se desprende la identidad corporativa que es la imagen o concepto que nos formaremos de la empresa, en simples palabras, es la carta de presentación de una empresa “la imagen que la empresa transmite al exterior a través de sus miembros”.

-Acercamiento a su jefe, Según Alles (2009), menciona que en cuanto a la relación Jefe-Colaborador, “la comunicación debe ser al mismo tiempo eficaz y confortable, existiendo además una tendencia bastante generalizada, a hablar del buen clima laboral” (p. 23).

El cliente más importante para un trabajador es su jefe; el cual le ofrece la oportunidad de trabajo y muchas veces de desarrollo personal y profesional; de ahí el reconocimiento y lealtad a la persona que mistifica la marca.

- Actividades recreativas, Los autores González, Monroy y Kupferman (1994), exponen que las actividades recreativas “son técnicas que no están orientadas hacia una meta específica y que ejercen su efecto de un modo indefinido e indirecto. Además, con las actividades recreativas es posible aumentar la creatividad del grupo, siempre y cuando éstas sean elegidas de acuerdo a los intereses y a las capacidades de los participantes.” (p. 252)

El esparcimiento es una forma de gestionar mejor el tiempo que transcurre en el trabajo, ya que, por el elevado número de horas y la convivencia constante, la persona llega al estrés y la desmotivación.

c) Compromiso, no necesariamente los trabajadores se sientan más partícipes y competitivos cuando existe el riesgo de déficit en el proceso de la gestión.

Los indicadores más importantes dentro de la dimensión del compromiso son:

-Identificación, Para Pezzi, Chávez y Minda (1996), manifiestan que la identidad “es el sentido de pertenencia a un grupo, de clase social, cultura o cualquier otra clase de agrupación. Esta identificación supone la apropiación, participación e internalización de los valores y símbolos que caracterizan una identidad determinada.” (p. 278)

El sentido de identificación y pertenencia es importante en nuestra vida laboral, porque nos lleva a creer, cuidar y defender las cosas que compartimos con los compañeros de trabajo, así como los aspectos de la cultura de la organización y lealtad a la visión compartida.

- Jornada laboral, Según Granda (2007), menciona que la jornada laboral es “la que convengan las partes, o a falta de convenio, la máxima legal, es decir, es el tiempo establecido, para que el trabajador cumpla con la prestación del servicio.” (p. 157)

La jornada laboral en su contexto de pleno siglo XXI ha dejado de ser coercitiva y obligatoria para convertirse en flexible de cara a la comodidad de los colaboradores.

d) Organización, es en cómo está organizada jerárquicamente la organización, dónde se agrupan por áreas y unidades orgánicas, de tal manera se divide y distribuye las funciones respectivamente, asumiendo las políticas y procedimientos determinados en sí, como también las normas y responsabilidad que es la percepción que tiene el trabajador en respetar las reglas dadas y cumplir sus obligaciones relativas a su trabajo, tomando medidas correctivas apropiadas.

Los indicadores más importantes de la dimensión de organización son:

- Misión y visión, Para Robbins (1999), manifiesta que “la misión surge de la esencia misma de las organizaciones sociales, sus antecedentes, historia, creencias, valores e identidad corporativa. Es la razón de ser de toda persona física y moral. Y la visión es la que se formula en función del tiempo y la cobertura de los productos sociales en la comunidad y orientará a la organización hacia la formulación de los objetivos.” (p. 327)

La misión y visión constituyen los elementos centrales del proceso de planeación estratégica en los cuales se basan y construyen los objetivos de la organización para poder construir las estrategias de desarrollo.

- Diseño organizacional, Según Guerra (2002), expone que el diseño organizacional se refiere a la estructura formal de una empresa, incluyendo su planificación, sus sistemas de control y administración de recursos humanos y, muchas veces, también a la cultura organizacional (p. 174).

Esta herramienta representa un conjunto de procesos, donde los gerentes toman decisiones, y los miembros de la organización ponen en práctica dicha

estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización

-Funciones Establecidas, Según Dressel (1976), manifiesta que las funciones establecidas pueden entenderse como “elaboración de información y que toda función precisa de informaciones de entrada y genera informaciones de salida.” (p. 211)

Los flujogramas de trabajo son útiles para determinar los procesos que la organización requiere para ser cada vez más eficiente y rentable, estas actividades se traducen en manuales de organización y función.

- Trabajo, El autor Dressel (1976), explica que el trabajo “es un derecho que tiene entre otras finalidades, el permitir a quién lo ejecuta a través del cobro del salario, adquirir bienes de primera necesidad como son los alimentos, vestido, un techo, etc. Satisfaciendo con ello sus necesidades elementales.” (p. 133)

El trabajo es la actividad operativa y pensante que genera valor compartido y rentabilidad a la organización.

-Cambio Organizacional, Para Robbins (1999), manifiesta que el cambio organizacional es “aquel que empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización, siendo solo las personas las que cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan” (p. 321).

La nueva economía tiene una sola prédica organizacional y es el CAMBIO; una renuncia al statu quo, a lo mismo de siempre, lo rutinario, lo improductivo, se tiene que abrazar a lo único predecible y eso es el cambio organizacional.

e) Reconocimiento, se refiere a la acción que toma el empleador para valorar el esfuerzo dado a la organización del subordinado, es decir, se puede expresar verbalmente ante todos o mediante escrito como un diploma.

Los indicadores más sobresalientes en esta dimensión del reconocimiento son:

-Valoración del esfuerzo, Los autores Abril, Enríquez y Sánchez (2006), manifiestan que el trabajo, “es el esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución” (p. 133).

La valoración del esfuerzo es el reconocimiento que los jefes hacen a los colaboradores que contribuyen con agregar valor a su trabajo y hacerlo más productivo.

- Motivación intrínseca, Para Glover y Florence (2005), mencionan que la motivación intrínseca es “aquella que implica un fuerte deseo interior de conseguir objetivos: sentimientos de logro personal y placer” (p. 273).

La motivación intrínseca, genera mayor independencia y autonomía al trabajador, el poder del reconocimiento ayuda al trabajador a estar más involucrado con su trabajo.

- Mobiliario de trabajo, Según Gento & Medina (1995), manifiestan que “el mobiliario constituye un bloque de recursos materiales básicos que tienen un peso relativo facilitador de la calidad de las mismas” (p. 110).

Las herramientas de trabajo son importantes porque agrega valor y es indicador de calidad organizacional.

- Desarrollo personal, El autor Aldape (2008), manifiestan que el desarrollo personal es “aquel que nos permite actuar para lograr los objetivos formulados, fundamentándose principalmente en el compromiso individual de funcionar más adecuadamente en todas las áreas de su vida, en encontrar satisfacción en el día con día y en interactuar en una forma más equilibrada y armónica con el resto de las personas” (p. 37).

Relativamente pocas empresas en el Perú se preocupan por el desarrollo personal y profesional de sus miembros; por ello que la tendencia moderna es hacia la alta rotación por falta de compromiso e identificación.

f) Recompensas y sanciones, se refiere en estimular al trabajador por su buen desempeño; como también incluir medidas disciplinarias al no cumplir con su labor.

Dentro de la dimensión de recompensas y sanciones, los indicadores más importantes son:

- Sistema de recompensas y sanciones, Según Linkner (1990), manifiesta que, el sistema de recompensas y sanciones es “aquel que estimulará su capacidad para alcanzar el logro. Además, menciona que al pasarse una fecha límite o saltarse pasos importantes sin que existan consecuencias no le ayudará a lograr su misión final” (p. 314).

La premiación con recompensas es viable cuando las políticas de la empresa, así lo contemplan, pero se debe tener presente que estas acciones no son sostenibles en el tiempo y el trabajador siempre estará a la expectativa de ellas.

- Flexibilidad de incentivos, “los incentivos son premios y castigos que se ofrecen para inducir a una persona a un determinado comportamiento o para disuadirla del mismo” (p. 85).

Al igual que las recompensas los incentivos siguen la misma política de premiar lo inmediato y postergar la identificación con la compañía.

- Retribución por competencia, la retribución es “la vertiente económica de una relación mucho más amplia que se establece entre la persona y la empresa en términos de valor” (p. 253).

Esta retribución resulta más competitiva porque se premia el conocimiento, la habilidad y las actitudes expresadas en valores.

- Remuneración a tiempo, que la remuneración a los colaboradores es “la remuneración total, en efectivo o en especie, pagadera a un colaborador por el trabajo realizado durante el periodo contable” (p. 172).

La gestión del tiempo es importante de cara a la planificación de los procesos y las tareas de la organización. Es necesario, tener en cuenta factores que garanticen la productividad de la empresa, como el carácter urgente de una actividad, la necesidad (o no) de llevarla a cabo, etc.

g) Trabajo en Equipo, es el conjunto del esfuerzo y empeño que los colaboradores realizan para alcanzar las metas propuestas de la organización,

además, la cordialidad y apoyo que es el sentimiento de todos los trabajadores en ser amables y apoyarse mutuamente (p. 189).

Por último, dentro de la dimensión de trabajo en equipo, los indicadores más sobresalientes son:

- Trabajo en equipo, Para Madrigal (2009), “se trata de un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (p. 152).

Representa una competencia social que en la modernidad es muy valorada y debe ser muy profesional en su conformación, el equipo persigue sinergia y alto valor de compromiso.

- Alcanzar las metas, Los autores Hitt, Black y Porter (2006), exponen que es “un proceso específico de planeación para administrar el desempeño. Por lo regular, pensamos en ello a nivel individual; sin embargo, todos los principios son aplicables al establecimiento de metas en equipo, unidades y todo tipo de organización” (p. 288).

Las metas deben ser particularmente compartidas, pero sobre todo medibles.

- Coordinación con otras áreas, Para Modragón y Trigueros (2005), manifiestan que la coordinación consiste en “la integración del esfuerzo conjunto llevado a cabo por medio de la distribución del trabajo. Implica y exige una unidad de propósitos y una de acción, para lo cual tiene que haber un conocimiento de la estructura de la entidad y de su política a todos los niveles de la institución e instituciones. Este conocimiento permite ver las instituciones o la institución como realmente es o debería serlo: como un todo en el que las distintas áreas o funciones se complementan y armonizan en la persecución de un fin común” (p. 359).

El sentido colaborativo es una habilidad gerencial y desarrolla el interés de los colaboradores que lo rodean.

- Capacitaciones, Según Robbins (1999), explica que la capacitación consiste “en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 325).

Estos procesos persiguen mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado. Primeramente, se definirán los siguientes términos: Capacitación: Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

1.3.8. Importancia del Clima Organizacional

Según Mazabel (2011), el clima organizacional, es muy importante porque de manera recíproca el trabajador y el empleador facilita la interrelación en conocer los elementos que impiden al trabajador que se sienta a gusto en su centro de trabajo, no obstante la dinámica de éxito de toda organización es el talento humano que la conforma, ya que es un factor fundamental en realizar activamente los procesos administrativos y productivos, es más, a pesar que tenga el potencial en cubrir el puesto, pero si no tiene un ambiente agradable no podrá ejercer correctamente y para ello debe estar motivado directamente en su conducta y rendimiento satisfactorio (p. 207).

1.3.9. Factores que influyen en el Clima Organizacional

Por su parte Mazabel (2011), explica que se toman en cuenta los siguientes factores de:

i) Liderazgo, es poder persuadir a todos los trabajadores hacia un mismo propósito en participar positivamente en las tareas rutinarias; **ii) Relaciones**, es el vínculo de generar compañerismo entre cada colaborador en relación al trabajo, como también de manera personal dónde propicia un ambiente más ameno, **iii) Compromiso**, es el sentimiento en el que el trabajador se identifique con su labor y con la empresa, ya que de este modo aporta sus esfuerzos en función permanentemente al mercado; **iv) Organización**, es una cadena de procesos que dependen de una con otra, ya que se lleva el control y supervisión constantemente al trabajador y otras limitaciones; **v) Reconocimiento**, el ser

valorado y reconocido a tiempo en la empresa por su deber laboral y por el logro esperado es de gran motivación produciendo un efecto de satisfacción; **vi) Remuneraciones**, cada empresa tiene diferentes sistemas de pago a su personal como unos optan retribuir conforme al promedio del mercado (sueldo mínimo), según el puesto que asumen, etc.; **vii) Igualdad**, es la equidad de derechos y trato ante cada trabajador sin ninguna excepción (p. 208).

1.3.10. Marco Conceptual

1.3.10.1. Clima Organizacional

El autor Pintado (2011), considera al clima organizacional como el ambiente de trabajo que percibe cada trabajador, en donde efectúa su labor como la cultura, el trato de su superior, estrategias de acción, etc., que todo ello en conjunto repercute en su comportamiento para permanecer dentro de la organización (p. 310).

1.4 Formulación del problema

¿Cómo influyen las Estrategias de Comunicación Interna en el fortalecimiento del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016?

1.5 Justificación del Estudio

El presente proyecto de investigación tiene como justificación:

Científica, porque mediante las teorías y los conceptos básicos investigadas de clima organizacional y comunicación interna de los autores que exponen en sus libros, dónde se toma de referencia de validez en ambas variables.

Tecnológica, porque permite aplicarlo mediante un cuestionario relacionado con el clima organizacional y comunicación interna, que dentro de un largo plazo se verán resultados reflejados en el campo laboral dando realce al que el trabajador se sienta a gusto con lo que hace y tenga esa satisfacción personal y laboral, por ello se logre los resultados esperados.

Relevancia, porque la aplicación de dichas estrategias benefician no sólo a los trabajadores, sino también a la propia empresa, ya que es importante tanto para las empresas privadas y públicas que deben preocuparse en darle valor a sus trabajadores promoviendo las buenas prácticas laborales para que puedan

desempeñarse correctamente en sus funciones dentro de la organización, ya que, si bien es cierto, el trabajador es el motor principal de la empresa y su aporte es de gran provecho significativo, es por ello que, es necesario retener y reconocer al trabajador en la organización a que se sienta motivado más allá de lo económico en participar de manera activa en las decisiones y que la confianza en sí mismo y en un equipo de trabajo sea mutua para que se logre encontrar un sentido y propósito al trabajo diario en alcanzar los objetivos de productividad y competitividad.

1.6 Hipótesis

H_i: Las Estrategias de Comunicación Interna fortalecen el Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016.

1.7 Objetivos

1.7.1. Objetivo General:

Determinar la influencia que ejercen las estrategias de Comunicación Interna en el fortalecimiento del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016.

1.7.2 Objetivo Específicos:

1. Diagnosticar el nivel del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016.
2. Implementar las estrategias de Comunicación Interna de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016.
3. Evaluar el nivel del Clima Organizacional después de la implementación de las estrategias de Comunicación Interna.
4. Comparar los resultados alcanzados de la implementación de las estrategias de Comunicación Interna para comprobar su efectividad.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de Investigación

Diseño pre experimental, con pre y post test cuyo esquema es:

G.E. : O ₁ X O ₂

Dónde:

G.E. : Grupo experimental

O₁ : Pre test

O₂ : Post test

X : Estrategias de Comunicación Interna

2.2. Variables, Operacionalización

2.2.1 Variable Independiente: Estrategias de Comunicación Interna

Definición Conceptual:

Es el intercambio de información, ideas, sugerencias, etc. de manera descentralizada entre todas las personas que trabajan dentro una organización para que los procesos relativos funcionen convenientemente y de forma competitiva en alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo. (Chiavenato, 2009).

Definición Operacional:

Aplicación de la Comunicación Interna utilizando diversas estrategias como mecanismo para el mejor desarrollo de las funciones de la organización.

2.2.2 Variable Dependiente: Clima Organizacional

Definición Conceptual:

Percepción particular de cada colaborador dentro de una organización que repercute en su comportamiento para realizar dichas funciones asignadas. (Pintado, 2011).

Definición Operacional:

Conjunto de acciones que realizan los colaboradores en función a sus apreciaciones que posibilitan o no su participación.

VARIABLE(S)	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO	
COMUNICACIÓN INTERNA (V.I)	Es el intercambio de información, ideas, sugerencias, etc. de manera descentralizada entre todas las personas que trabajan dentro de una organización para que los procesos relativos funcionen convenientemente y de forma competitiva en alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo. (Chiavenato,2009)	Aplicación de la comunicación interna utilizando diversas estrategias como mecanismos para el mejor desarrollo de las funciones de la organización.	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	-COMUNICACIÓN ASERTIVA	26	ESCALA ORDINAL	CUESTIONARIO	
			COMUNICACIÓN DESCENDENTE	-COMUNICACIÓN OPORTUNA	27			
				-COMUNICACIÓN DESCENTRALIZADA	28			
				-FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN RETROALIMENTACIÓN	29			
			COMUNICACIÓN HORIZONTAL	-COMUNICACIÓN LINEAL	31			32
			CANALES DE COMUNICACIÓN	CANAL ORAL	32			
				CANAL ESCRITO				
	CANAL ELECTRÓNICO							
CLIMA ORGANIZACIONAL (V.D)	Percepción particular de cada colaborador dentro de una organización que repercute en su comportamiento para realizar dichas funciones asignadas. (Pintado,2011)	Conjunto de acciones que realizan los colaboradores en función a sus apreciaciones que posibilitan o no su participación.	LIDERAZGO	-TOMA DE DECISIONES	1 2 3			
				-RESULTADOS ESPERADOS				
				-AMBIENTE DE TRABAJO				
			RELACIONES INTERPERSONALES	COMPAÑERISMO	4 5 6			
			-ACERCAMIENTO A SU JEFE					
			-ACTIVIDADES RECREATIVAS					
			COMPROMISO	-IDENTIFICACIÓN	7 8			
-JORNADA LABORAL								
ORGANIZACIÓN	-MISIÓN Y VISIÓN	9 10 11 12						
	-DISEÑO ORGANIZACIONAL							
	-FUNCIONES ESTABLECIDAS							

				-TRABAJO IMPORTANTE -CAMBIO ORGANIZACIONAL	13		
			RECONOCIMIENTO	-VALORACIÓN DEL ESFUERZO -MOTIVACION INTRÍNSECA -MOBILIARIO DE TRABAJO -DESARROLLO PERSONAL	14 15 16 17		
			RECOMPENSAS Y SANCIONES	-SISTEMA DE RETRIBUCIONES Y SANCIONES -FLEXIBILIDAD DE INCENTIVOS -RETRIBUCIÓN POR COMPETENCIA -REMUNERACIÓN A TIEMPO	18 19 20 21		
			TRABAJO EN EQUIPO	-TRABAJO EN EQUIPO -ALCANZAR LAS METAS -COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS -CAPACITACIONES	22 23 24 25		

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Población y Muestra

Tamayo (2001), define la población como el conjunto de todas las unidades de la cual se extrae una muestra, y donde las unidades poseen una característica común a estudiar.

2.3.1. Población:

Conformada por los trabajadores administrativos que laboran actualmente en la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, que son 64 personas.

Tabla N° 01: *Población de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016.*

ÁREAS	TRABAJADORES	
	F	%
Administración	6	9%
Asesoría Jurídica	10	16%
Dirección Ejecutiva De Gestión Institucional	10	16%
Dirección Ejecutiva De Gestión Pedagógica	38	59%
TOTAL	64	100%

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal GRED, 2016.

2.3.2. Muestra:

Para el cálculo de la muestra, se tomó en cuenta la formula siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (un 5%).

Por lo tanto, la muestra estará conformada por 35 trabajadores.

Tabla N° 02: *Muestra representativa de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, 2016.*

ÁREAS	TRABAJADORES	
	F	%
Administración	6	17%
Asesoría Jurídica	8	23%
Dirección Ejecutiva De Gestión Institucional	10	29%
Dirección Ejecutiva De Gestión Pedagógica	11	31%
TOTAL	35	100%

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal GRED, 2016.

2.3.3. Muestreo

En la selección de la muestra se emplea el muestreo de aleatorio simple.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

A. Técnicas de gabinete

- **Fichas Textuales**

Las fichas textuales son aquellas mediante las cuales se recopila información escrita en forma textual, es decir, sin alterar el contenido, sea resumiendo o ampliando datos respecto al texto original consultado. En el caso de las fichas aplicadas a los libros, en éstas debe incluirse al igual que en las citas bibliográficas los datos técnicos que permitan identificar el documento consultado: autor/a/as/es, título, año de edición, editorial, etc., a lo cual debe añadirse el número de página.

- **Fichas Bibliográficas.**

La ficha bibliográfica es una ficha pequeña, destinada a anotar específicamente los datos de un libro o artículo. Estas fichas se hacen para todos los libros o artículos que eventualmente pueden ser útiles a nuestra investigación, no sólo para los que se han encontrado físicamente o leído. En ellas se registran las fuentes encontradas, por ejemplo, en el catálogo de una biblioteca, en una bibliografía, en índices de publicaciones, etc.

B. Técnicas de campo

- **Encuesta**

La encuesta permite la obtención de información a partir de cuestionarios preparados previamente. Los mismos están destinados a un grupo de individuos, de modo tal de recoger información abundante que pueda someterse a análisis. Su uso es conveniente, aun cuando se trate de conocer datos de una población numerosa, ya que puede realizarse restringiendo su aplicación a una muestra del total de la población.

C. Instrumento

Para la investigación se utilizó como instrumento un cuestionario constituido por 32 preguntas con las alternativas de respuesta en escala ordinal de Likert en 5 niveles de calificación: Totalmente de acuerdo (5), En acuerdo (4), Ni en acuerdo/ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1), que sirvió para recolectar los datos de la variable Clima Organizacional y Comunicación Interna de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

2.4.1. Validación y Confiabilidad del Instrumento

Posteriormente para determinar la confiabilidad del contenido de los datos se utilizó el Alfa de Cronbach, que establece un valor mínimo de 0,8 de la razón de fiabilidad. Como también, la validación del instrumento fue por cuatro expertos como el MBA. Luis Miguel Gonzales Zarpan, MBA. Rony Michael Bardales Campos, Lic. Carlos Daniel Gonzales Hidalgo y el Lic. José Foción Echevarría Jara.

Tabla N° 03: *Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach*

ESCALA	CATEGORIA
0 - 0,20	Muy Baja
0,21 - 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1,00	Muy Alta

Fuente: Elaboración Propia.

2.5 Métodos de análisis de datos

Los datos que se recogieron con el cuestionario, han sido tratados estadísticamente elaborando cuadros de datos, seguido de su representación gráfica y el análisis correspondiente, siguiendo una metodología de análisis de datos cuantitativa.

Para el análisis estadístico de los datos se empleó la estadística descriptiva e inferencial y el sistema computacional SPSS 22, cuyas medidas estadísticas son:

2.5.1. Frecuencia Relativa

$$\% \frac{f}{n} (100)$$

Dónde:

% = Porcentaje

f = Frecuencia absoluta

n = Tamaño de muestra

100 = Valor constante.

2.5.2. Medidas de tendencia central

- **Media Aritmética (X):** Esta medida se empleará para obtener el puntaje promedio después de la aplicación del pre test y post test. Es una medida que se utiliza para evitar la posibilidad de dejarse llevar por valores muy bajos o muy altos. Viene a ser el punto medio o centro de un conjunto de datos con medidas estadísticas diferentes de la media. Para determinarla se deben ordenar las cifras obtenidas de acuerdo a su tamaño (Freund y Simon, 1992).

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i f_i}{n}$$

Dónde:

Σ = Sumatoria

X_i = Valores o puntajes

n = Tamaño de la muestra

2.5.3. Medidas de dispersión

- **Varianza (S):** Esta medida proporciona información sobre el grado de dispersión de los valores de una serie con respecto a su media aritmética.

Dónde:

$$S^2 = \frac{\sum f_i d_i^2}{n}$$

S^2 = Varianza

$\sum f_i d_i^2$ = Sumatoria del producto de la frecuencia por el cuadrado de la desviación.

n = Tamaño de muestra

- **Desviación Estándar (S):** Esta medida indica el grado en que los datos numéricos tienden a extenderse alrededor del valor promedio.

Dónde:

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i d_i^2}{n}}$$

S = Desviación Estándar

$\sum f_i d_i^2$ = Suma de producto de la frecuencia por el cuadrado de cada una de las desviaciones.

n = Tamaño de la muestra

- **Coeficiente de Variabilidad (C.V.):** Esta medida sirve para determinar el grado de homogeneidad del grupo en estudio que se analiza.

$$C.V. = \frac{S (100\%)}{X}$$

Dónde:

C.V. = Coeficiente de Variabilidad

S = Desviación estándar

X = Media aritmética

100 = Valor constante

- **Prueba T de Student:** Esta medida tiene como fin para la prueba de hipótesis.

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sigma_p \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}}$$

Dónde:

T = Valor estadístico de la prueba t de Student.

\bar{X}_1 = Valor promedio del grupo 1.

\bar{X}_2 = Valor promedio del grupo 2.

Sp = Desviación estándar ponderada de ambos grupos.

N1 = Tamaño de la muestra del grupo 1.

N2 = Tamaño de la muestra del grupo 2

2.6. Aspectos éticos

Esta investigación tiene como aspectos éticos con respecto a los autores citados, ya que se consideraron en la realización del contenido en el marco teórico (conceptos y teorías relacionadas a cada una de las variables), respetando su esencia científica de ello, manteniendo la justificación de este trabajo, como también se tuvo el respeto de la capacidad de decisión del personal administrativo en participar de la encuesta, donde fue de manera voluntaria, y que los datos de información que aportaron es de confidencialidad.

Los criterios éticos que se tomarán en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan.

a) Consentimiento informado

A los participantes de la presente investigación se les manifiesta las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucra, donde asumirán la condición de ser informantes.

b) Confidencialidad

Se les informará la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

c) Observación participante

El investigador actúa con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

d) Originalidad: Es una investigación original donde se recogen aportes de investigadores los cuales han sido citados correctamente

III. RESULTADOS

3.1. Análisis Descriptivos de los Resultados del cuestionario para evaluar el Clima Organizacional a los trabajadores de la GRED del Pre Test.

Tabla N° 04:

Dimensión: Liderazgo

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Toma de Decisiones	0	0%	3	9%	19	54%	9	26%	4	11%	35	100%
Resultados Esperados	0	0%	4	11%	10	29%	10	29%	11	31%	35	100%
Ambiente de Trabajo	0	0%	4	11%	18	51%	13	37%	0	0%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016

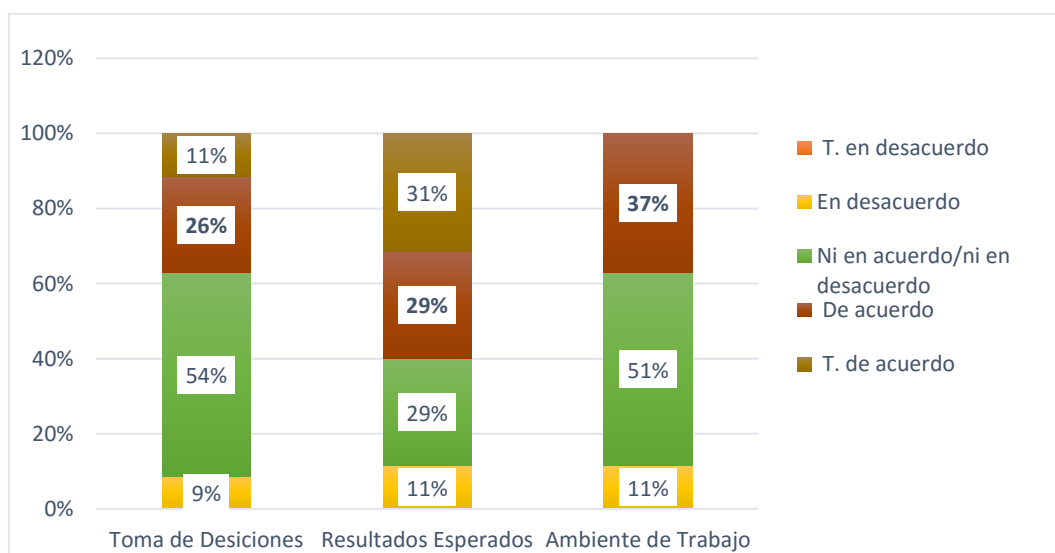


Figura N° 01: Liderazgo

Interpretación:

En la Tabla N°04, nos muestra en el indicador de **toma de decisiones** que los trabajadores están en un 54% Ni en acuerdo/ni en desacuerdo, es decir son indiferentes con los acuerdos o medidas que tome su jefe inmediato, indicándonos que no se toma en cuenta las opiniones e ideas de los trabajadores por una falta de confianza y comunicación oportuna. Como también, se puede observar en el indicador de **Resultados Esperados** un 31% de trabajadores respondieron que están en totalmente de acuerdo que su jefe se interesa más el cumplir con su labor para el logro de una meta, que en el proceso mismo de cómo se hizo, esto nos lleva a la reflexión de que muchas veces los jefes sólo por cumplir con las metas de la organización descuidan el valor agregado que cada trabajador posee, dejando de lado las riquezas diversas de los profesionales

que tiene a su cargo; y un 11% que están en desacuerdo, por consiguiente se asume que el trabajador es tratado como un recurso más dentro de la institución y no ser reconocido como tal. Por otro lado, en el indicador de **Ambiente de Trabajo** un 51% está en Ni en acuerdo/ni en desacuerdo y un 11% que están en desacuerdo en que su jefe inmediato le interesa mantener un buen ambiente de trabajo. Determinando así que, el jefe no promueve un apropiado ambiente laboral para el trabajador mostrando el colaborador que no se siente tan cómodo al realizar su trabajo, por lo tanto, disminuye su desempeño por la falta de este factor importante.

Tabla N° 05:

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Compañerismo	4	11%	7	20%	15	43%	9	26%	0	0%	35	100%
Acercamiento a su jefe	0	0%	4	11%	15	43%	14	40%	2	6%	35	100%
Actividades Recreativas	5	14%	11	31%	10	29%	9	26%	0	0%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016

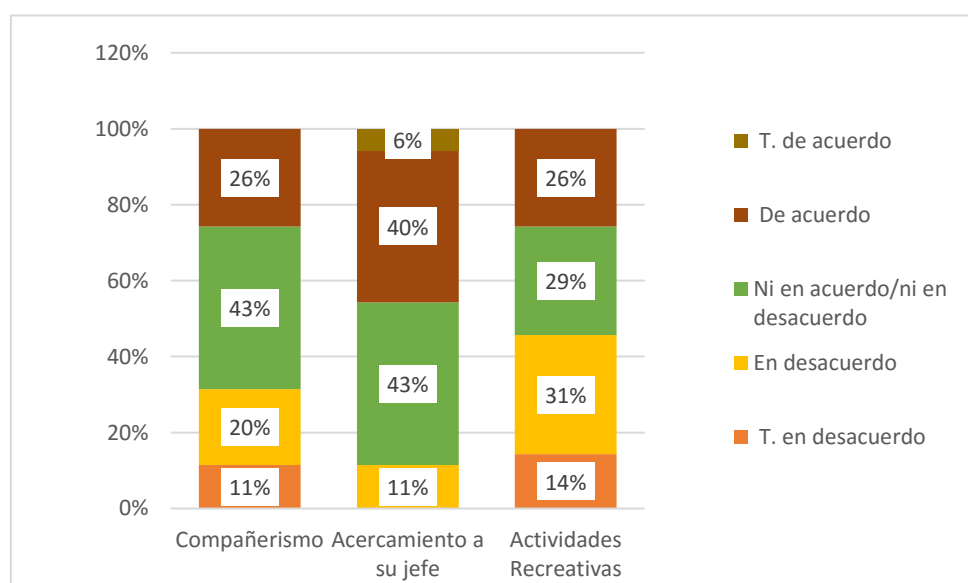


Figura N° 02: Relaciones Interpersonales

Interpretación:

En la Tabla N°05, se observa en el indicador de **Compañerismo** que el trabajador está en Ni en acuerdo/ni en desacuerdo de que la relación entre compañeros es buena, con un alto porcentaje de 43% y un 11% que están en totalmente en desacuerdo, con respecto es necesario llevarse bien con sus compañeros de trabajo y tener ese vínculo de amistad como laboral, para que no se tenga inconvenientes y no se confunda lo personal con lo laboral y se cumplan las metas en

común dentro de la empresa. Del mismo modo, se muestra en el indicador de **Acercamiento a su jefe**, donde el 43% del personal está en Ni en acuerdo/ni en desacuerdo de que exista una buena relación de trabajo entre su jefe y el colaborador y la minoría de un 6% que está en totalmente de acuerdo en tener una buena relación con su jefe, no es recomendable que sólo pocos trabajadores tengan la confianza, seguridad e interacción con su jefe, ya que se interpretaría como favoritismo a cierto grupo. Por otro lado, se muestra en el indicador de **Actividades Recreativas** que el trabajador está en desacuerdo con un porcentaje de 31% y un 11% que están en totalmente en desacuerdo que la organización exista tiempos u espacios en dónde se realice actividades deportivas, paseos, fiestas u otras de diversión, si bien es cierto, fomentar los vínculos laborales con todos los trabajadores, es de suma relevancia como tener un momento de relajación y compartir a través de estas actividades para la integración e interacción de colaboradores para conocerse un poco más en lo personal y evitar cualquier conflicto laboral como amical.

Tabla N° 06:

Dimensión: Compromiso

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Identificación	0	0%	7	20%	15	43%	7	20%	6	17%	35	100%
Jornada Laboral	0	0%	0	0%	9	26%	20	57%	6	17%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016

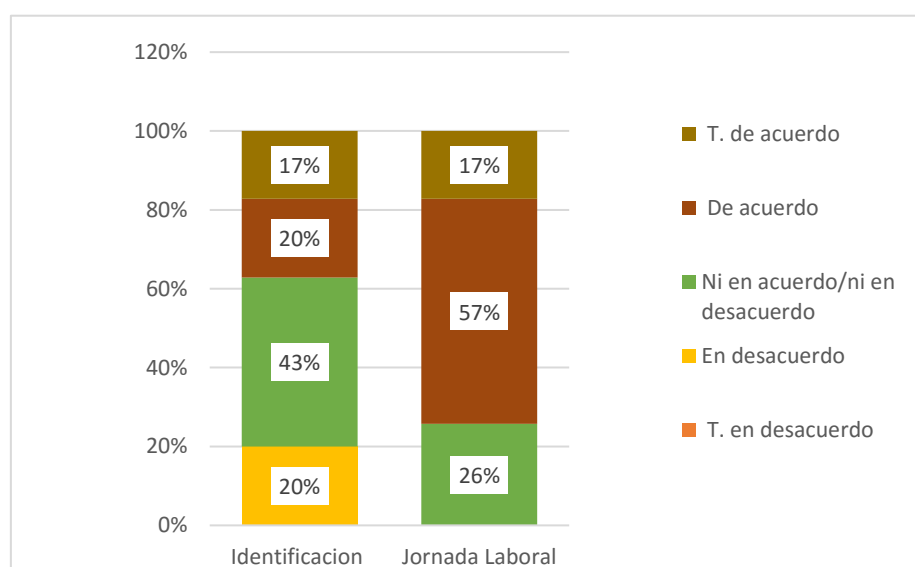


Figura N° 03: Compromiso

Interpretación:

Con la información de la Tabla N°06, se percibe en el indicador de **Identificación** un 43% que están Ni en acuerdo/ Ni en desacuerdo y un 17% están totalmente de acuerdo en su calificación

en el nivel de identificación es buena hacia la organización, esto quiere decir en que la mayoría no se siente identificado con la organización y realizan sus tareas, sólo porque tienen la obligación de cumplirlas en cambio, si se sintieran parte de la organización y se involucran en sus actividades todo se percibirá como una placer u vocación por lo que se realiza. Sin embargo, existe en el indicador **Jornada Laboral** se observa un 57% están de acuerdo y un 26% que están Ni en acuerdo/ni en desacuerdo con respecto si es suficiente el tiempo para realizar su trabajo, esto significa que ciertos trabajadores por su misma función específica y quedar bien como responsable de sus actos, no les alcanza el tiempo en su horario establecido en cambio los demás tienen cierto criterio para asumir sus responsabilidades dentro de la organización.

Tabla N° 07:

Dimensión: Organización

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Misión y Visión	0	0%	3	9%	10	29%	12	34%	10	29%	35	100%
Diseño Organizacional	0	0%	4	11%	6	17%	16	46%	9	26%	35	100%
Funciones Establecidas	0	0%	0	0%	0	0%	16	46%	19	54%	35	100%
Trabajo Importante	0	0%	3	9%	19	54%	9	26%	4	11%	35	100%
Cambio Organizacional	5	14%	6	17%	10	29%	11	31%	3	9%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016

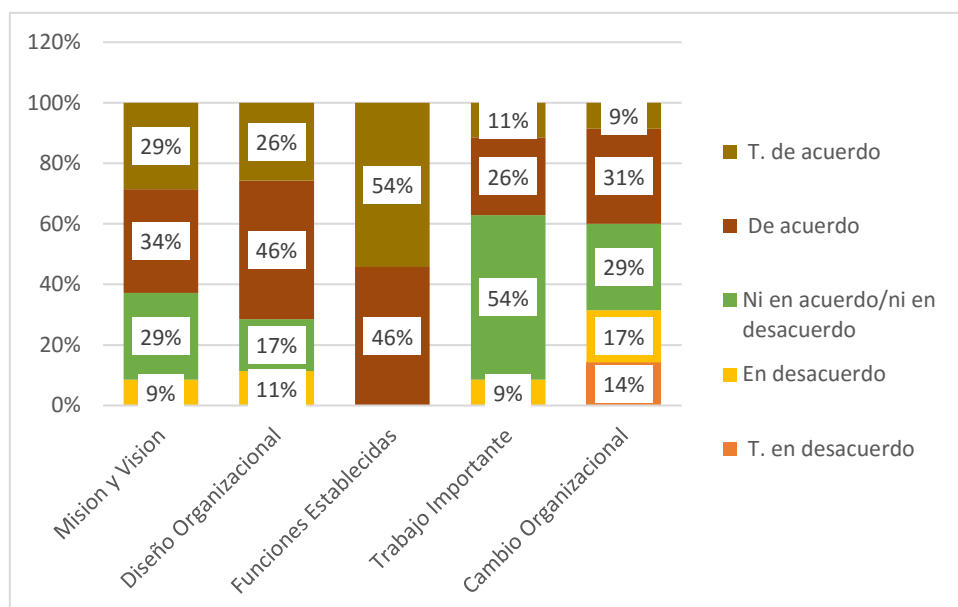


Figura N° 04: Organización

Interpretación:

En la Tabla N° 07, nos muestra en el indicador de **Misión y Visión** que los trabajadores están 34% de acuerdo que conocen y entienden la misión y visión de la organización, mientras que un 9% está en desacuerdo, entonces se puede decir que, la mayoría tiene de conocimiento de la razón de ser de la organización para que se puedan alcanzar las metas propuestas con la correcta eficiencia de cada colaborador. Como también, se observa en el indicador **Diseño Organizacional** se tiene un porcentaje 46% que están de acuerdo en cómo está organizada la institución, mientras que un 11% está en desacuerdo, lo que conlleva asumir que los trabajadores con más tiempo en la empresa conocen adecuadamente los niveles de organización y los que recién se han incorporado desconocen estos criterios, por lo tanto, es necesario compartirlos sin excepción alguna. Además, en el indicador de **Funciones Establecidas** se muestra un 54% que los trabajadores están totalmente de acuerdo en cuáles son sus funciones en el cargo asignado que desempeñan dentro de la institución, y un 46% dicen que están de acuerdo, por consiguiente, es favorable para el colaborador, ya que se siente capaz y sabe en si cuáles son sus responsabilidades para atender las necesidades del usuario según le corresponda. Por otro lado, en el indicador **Trabajo Importante** se muestra un 54% que se encuentran en Ni en acuerdo / ni en desacuerdo en que el trabajo realizado es importante para alcanzar los propósitos de la institución, mientras que un 9% está en desacuerdo, por lo tanto, lo que se debe saber es que la labor que se realiza es necesaria y complementaria para hacer posible en conseguir los objetivos trazados. Y, por último, el indicador de **Cambio Organizacional** nos indica que el trabajador está de acuerdo con un 31% y un 9% que está totalmente de acuerdo con respecto a los cambios que se han presentado y han tenido resultados positivos, por esta razón se han afrontado los cambios progresivos adecuadamente para que exista un beneficio tanto para la empresa como para el trabajador.

Tabla N° 08:

Dimensión: Reconocimiento

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Valoración del Esfuerzo	0	0%	0	0%	15	43%	15	43%	5	14%	35	100%
Motivación Intrínseca	5	14%	9	26%	14	40%	6	17%	1	3%	35	100%
Mobiliario de Trabajo	2	6%	3	9%	15	43%	15	43%	0	0%	35	100%
Desarrollo Personal	0	0%	17	49%	18	51%	0	0%	0	0%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016

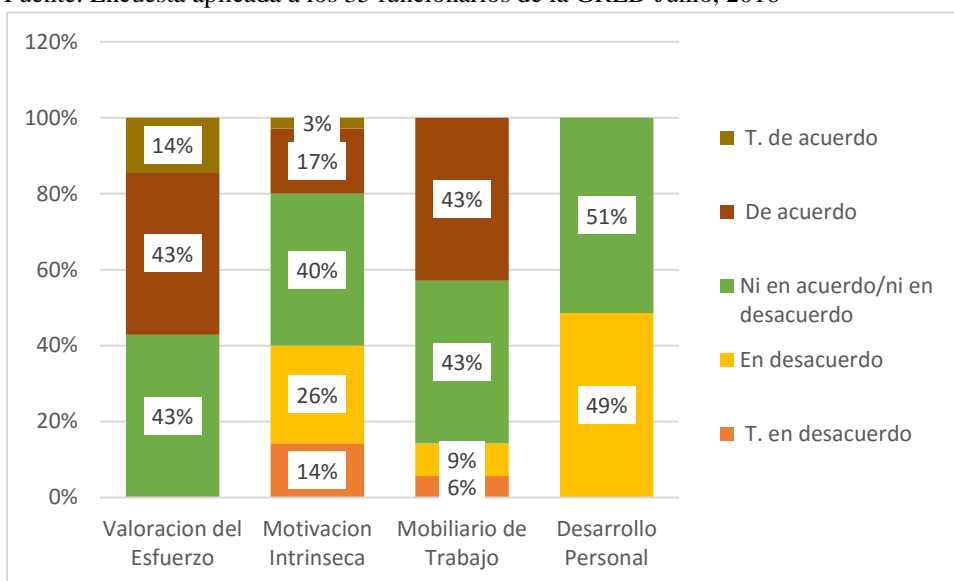


Figura N°05: Reconocimiento

Interpretación:

Los resultados de la Tabla N° 08, nos muestra en el indicador de **Valoración del Esfuerzo** que el 43% están de ni en acuerdo/ ni en desacuerdo que su jefe reconoce y valora su labor y un 14% que están totalmente de acuerdo en que su jefe valora y reconoce el trabajo realizado, esto puede ser por la falta de iniciativa por parte del jefe en motivar a su personal teniendo la posibilidad de alentar de la forma adecuada y en contribuir de hacer mejor cada día su labor. También, se puede apreciar en el indicador de **Motivación Intrínseca** que los trabajadores están en un 40% ni en acuerdo/ ni en desacuerdo en recibir reconocimiento o elogios por su trabajo bien hecho en los últimos días, lo que explica la inexistencia de una palabra de aliento en hacerles sentir bien en lo que se desempeñan, mientras un 3% están totalmente de acuerdo que si reciben elogios lo que se indica que es la minoría. Además, en el indicador de **Mobiliario de Trabajo** se muestra a un 43% que está en ni en acuerdo/ ni en desacuerdo en las condiciones dónde ejecutan su labor a diario, donde un 6% está en totalmente en desacuerdo, entonces es necesario que se atiendan a ciertas necesidades y herramientas adecuadas dentro de su espacio físico para que se favorezca y facilite su labor como el bienestar de cada colaborador, esto también repercute en el aumento de su rendimiento productivo. Por otro lado, en el indicador **Desarrollo Personal** se puede apreciar que un 51% está en ni en acuerdo/ ni en desacuerdo con respecto a que la empresa no brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo lo que conlleva a los trabajadores a no descubrir e identificar sus intereses y habilidades para alcanzar sus metas profesionales y personales, asimismo, con un porcentaje de 49% que están en desacuerdo.

Tabla N° 09:

Dimensión: Recompensas y Sanciones

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sistema de Recompensas y Sanciones	3	9%	5	14%	15	43%	9	26%	3	9%	35	100%
Flexibilidad de Incentivos	4	11%	5	14%	16	46%	7	20%	3	9%	35	100%
Retrribución por Competencia	6	17%	5	14%	9	26%	11	31%	4	11%	35	100%
Remuneración a Tiempo	1	3%	0	0%	13	37%	15	43%	6	17%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016.

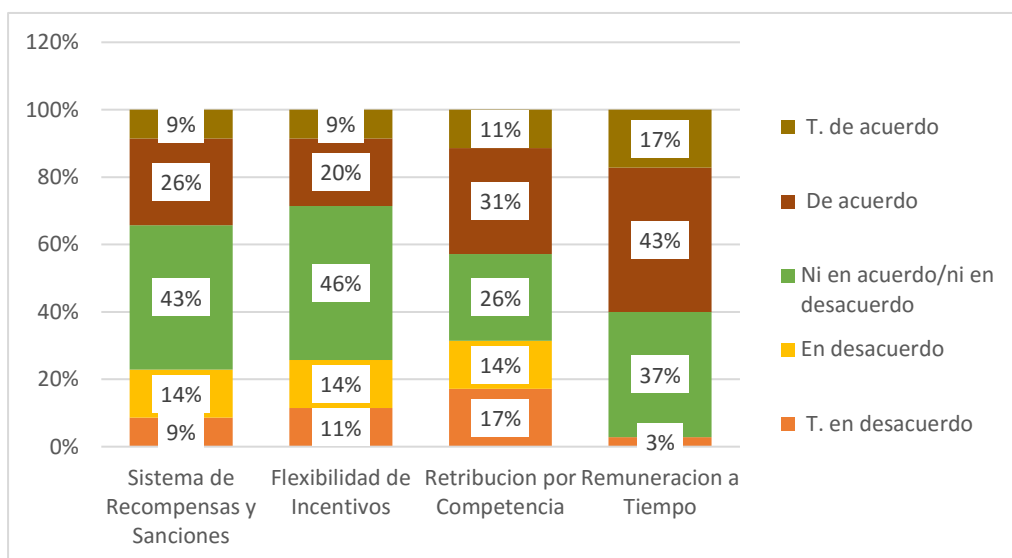


Figura N° 06: Recompensas y Sanciones

Interpretación:

En la Tabla N° 09, el porcentaje obtenido en el indicador de **Sistema de Recompensas y Sanciones**, nos indica que el 43% están Ni en acuerdo/ni en desacuerdo en que se dan equitativamente y subjetivamente para premiar su rendimiento o castigar ciertos comportamientos dentro de la institución, caso contrario sucede con un 9% Totalmente de acuerdo y se puede interpretar que no se aplica este sistema por igualdad en los beneficios que se dispone a sus colaboradores. También, en el indicador **Flexibilidad de Incentivos** nos indica que, el 43% están Ni en acuerdo/ni en desacuerdo en la satisfacción de las recompensas que brinda la institución, es decir que existe una desmotivación por no cumplir con este factor que induce al trabajador, el porcentaje menor se encuentra con un 9% Totalmente de acuerdo, esto

de se da por la prioridad de los nombrados. Como, además, en el indicador **Retribución por Competencia** se observa un 31% que está de acuerdo y en dónde se complementa con un 11% de totalmente de acuerdo que reciben su remuneración de acorde a sus habilidades y experiencia, cabe resaltar que a las normas que la rigen a la institución se contratan de acuerdo al perfil que se requiere. Por otro lado, en el indicador **Remuneración a Tiempo** se percibe un 43% que está de acuerdo, es decir que es favorable y positiva para la organización, en cambio un 3% está en totalmente en desacuerdo, se puede suponer que la minoría tiene la percepción de una inadecuada remuneración por el retardo de su sueldo a destiempo.

Tabla N° 10:

Dimensión: Trabajo en Equipo

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Trabajo en Equipo	5	14%	7	20%	10	29%	12	34%	1	3%	35	100%
Alcanzar las Metas	3	9%	7	20%	13	37%	7	20%	5	14%	35	100%
Coordinación con otras Áreas	4	11%	13	37%	11	31%	7	20%	0	0%	35	100%
Capacitaciones	0	0%	10	29%	11	31%	13	37%	1	3%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016

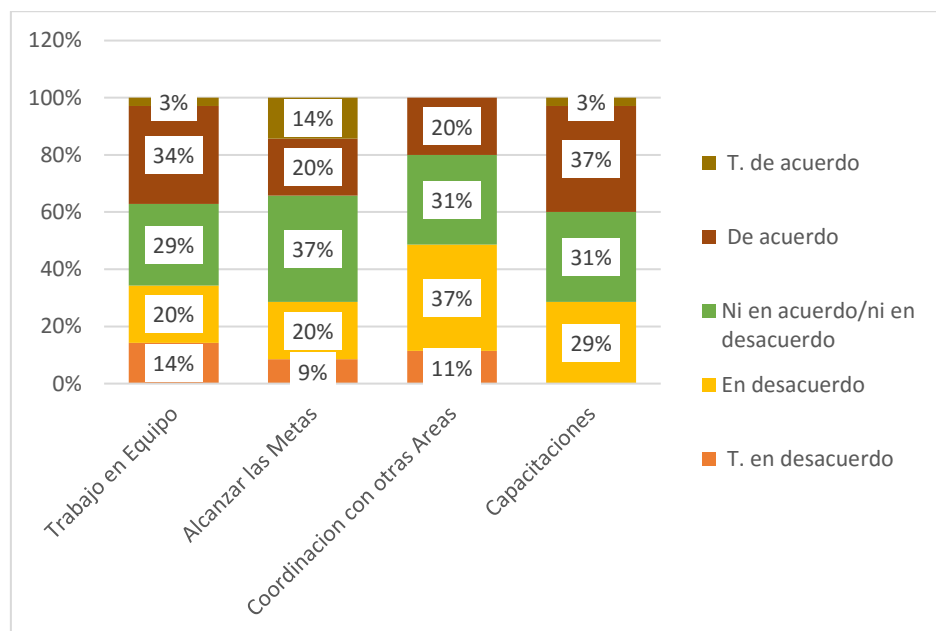


Figura N°07: Trabajo en Equipo

Interpretación:

En la Tabla N° 10, podemos inferir del indicador **Trabajo en Equipo** el porcentaje es de 34% que están de acuerdo y un 3% consideran estar totalmente de acuerdo en trabajar en equipo, es

indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas. Esto implica que, cuando las actividades a desarrollar se realicen en forma coordinada y de una integración armónica por parte de los trabajadores es posible alcanzar y mantener el éxito en la empresa. Sin embargo, en el indicador **Alcanzar las Metas** existe un 37% que alude estar en Ni en acuerdo/ni en desacuerdo, mientras que un 9% está en totalmente en desacuerdo en que exista coordinación de esfuerzos entre sus compañeros de su área para la realización de las metas en común, esto quiere decir que hay una mala coordinación entre compañeros de trabajo que no se cuenta con la ayuda que se desearía para realizar su actividad lo que conlleva a un ambiente negativo y no se cumplan adecuadamente los objetivos trazados. Además, en el indicador **Coordinación con otras Áreas** se muestra un 37% que están en desacuerdo y un 11% están totalmente en desacuerdo con respecto en participar y colaborar a sus demás compañeros con la información necesaria para que realice bien el trabajo encomendado, esto hace que se retrase o tomarse más tiempo de lo normal para terminar su labor. Por otro lado, se registra en el indicador de **Capacitaciones** que solo un 37% está de acuerdo y el 3% está totalmente de acuerdo en la frecuencia que se dan las capacitaciones para desempeñarse con eficiencia en cuánto a su tarea específica, lo que se debería tener en cuenta es considerar a las capacitaciones que se le da al personal como inversión para evitar las constantes rotaciones de puesto.

Tabla N° 11:
Dimensión: Comunicación Ascendente

Indicador	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Comunicación Asertiva	10	29%	8	23%	7	20%	9	26%	1	3%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016.

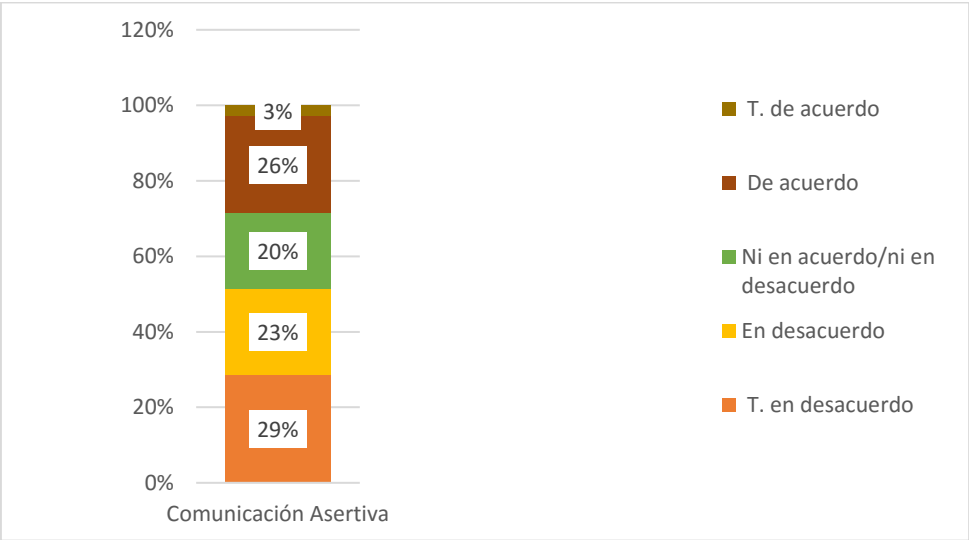


Figura N° 08: Comunicación Ascendente

Interpretación:

Los resultados del indicador **Comunicación Oportuna** muestran que sólo el 29% de los encuestados reconocen estar en totalmente en desacuerdo en que la comunicación que se da por parte del jefe de área es eficaz para la realización del trabajo, mientras que un 3% de la minoría están totalmente de acuerdo. Siendo así, la comunicación una de las herramientas más importante para transmitir el mensaje o información hacia todo el personal, donde crea valor en la empresa que genera el refuerzo del compromiso e identidad y de mantenerlo informado con todo lo que pasa dentro de la institución.

Tabla N° 12:

Dimensión: Comunicación Descendente

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Comunicación Oportuna	3	9%	11	31%	12	34%	9	26%	0	0%	35	100%
Comunicación Descentralizada	4	11%	8	23%	14	40%	5	14%	4	11%	35	100%
Frecuencia de Comunicación	5	14%	11	31%	10	29%	9	26%	0	0%	35	100%
Retroalimentación	5	14%	8	23%	15	43%	7	20%	0	0%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016.

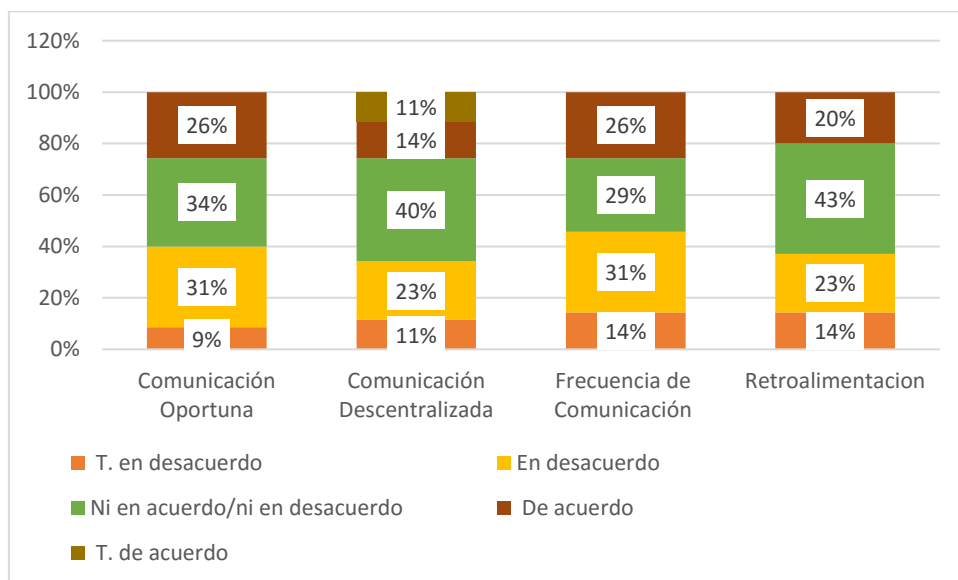


Figura N°09: Comunicación Descendente

Interpretación:

La opinión de los encuestados como se refleja en la Tabla N° 12, que en el indicador **Comunicación Oportuna** respondieron con un 34% estar Ni en acuerdo/ni en desacuerdo con la frecuencia de estar comunicado con su jefe lo que alude a que son indiferentes a su respuesta y un 9% está en totalmente en desacuerdo, lo que hace referencia a la comunicación es aislada del trabajador para poder emitir sus opiniones e información a su jefe inmediato lo que ocasionaría inconvenientes en su labor. Mientras, que en el indicador **Comunicación Descentralizada** un 40% respondieron estar en Ni en acuerdo/ni en desacuerdo, es decir que son indiferentes a su respuesta, pero un 23% están en desacuerdo en que exista una comunicación adecuada con otras áreas, indicándonos que los trabajadores no comparten lo que puedan pensar, o cómo también sus avances laborales como vía de propiciar una oportuna comunicación entre las áreas relacionadas de la institución. Por otro lado, en el indicador de **Frecuencia de Comunicación** se observa que el 31% está en desacuerdo en que su jefe le mantiene comunicado en forma directa y oportuna de lo que pueda afectar a su trabajo, lo que claramente se nota que el jefe inmediato no le presta interés en exponer ciertos puntos concretos ya sean favorables o desfavorables a las tareas que realizan cada colaborador. Además, en el indicador de **Retroalimentación** nos indica que el 23% está en desacuerdo en recibir una retroalimentación de su jefe inmediato sobre el mensaje emitido, en este sentido, el flujo de mensajes solicitado de los trabajadores da lugar a las confusiones, malos entendidos o distorsión de la información para poder cumplir eficientemente su función, indicando que se entendió mal el mensaje al recibirla.

Tabla N° 13:

Dimensión: Comunicación Horizontal

Indicador	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Comunicación entre Compañeros	5	14%	9	26%	10	29%	8	23%	3	9%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016.

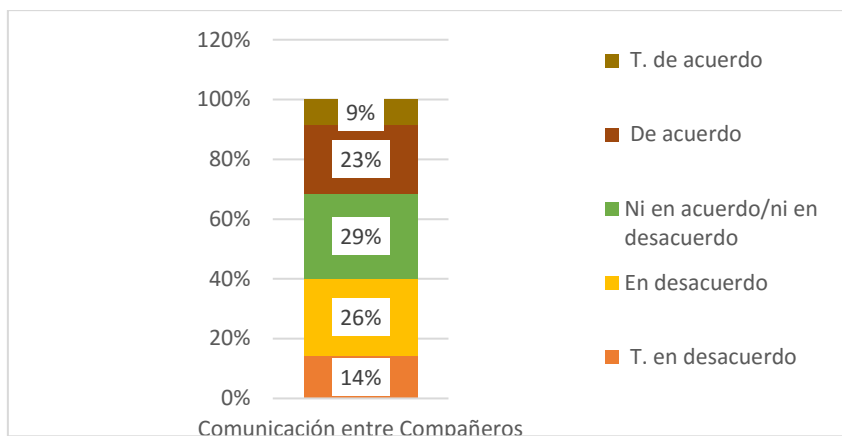


Figura N°10: Comunicación Horizontal

Interpretación:

Con los resultados obtenidos de la Tabla N° 13, podemos afirmar que la mayoría de los trabajadores están en desacuerdo con la comunicación entre compañeros para la realización de sus actividades con un total de 26%, lo que conlleva a que es preocupante, ya que la comunicación horizontal es un esencial complemento de apoyo y de poder tener mejor coordinación en el desarrollo de sus tareas para obtener buenos resultados.

Tabla N° 14:

Dimensión: Canales de Comunicación

Indicador	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Medios de Comunicación	3	9%	4	11%	10	29%	14	40%	4	11%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Junio, 2016.

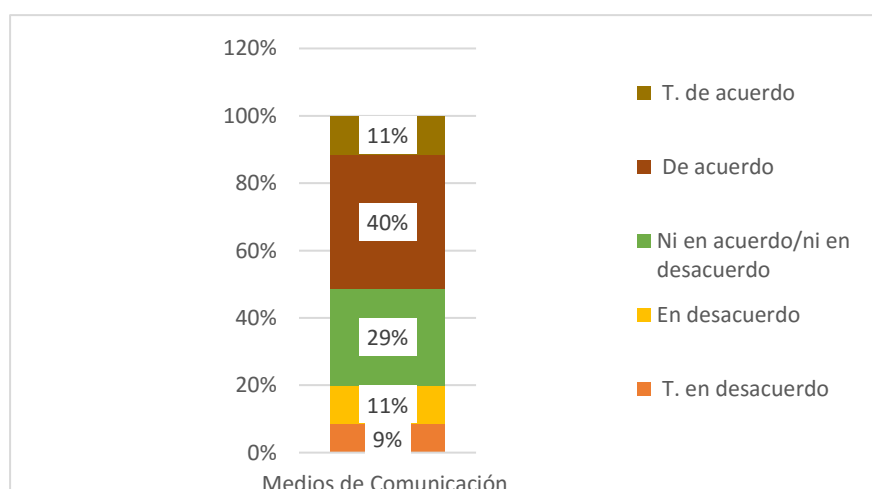


Figura N°11: Canales de Comunicación

Interpretación:

En la Tabla N°14, se muestra como resultado el 40% que está en acuerdo de los medios de comunicación que se usa frecuente en la comunicación dentro de las áreas y de las mismas, ya que para mantener un adecuado funcionamiento de la institución por ser de gestión pública se solicita, recibe y envía información, a través de diversos medios, ya sea por escrito, conversaciones orales y tecnológicos para una administración más ordenada.

3.2. Estrategias de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional.

ESTRATEGIAS DE MEJORA	ACCIONES	FECHA / HORA	RECURSOS	INDICADOR	RESPONSABLE	METAS
“Pequeños Cambios... Grandes RESULTADOS”	El ponente comenzará con unas palabras de bienvenida y a continuación realizará las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de Liderazgo y Comunicación Descendente.	Martes 18 de Octubre Tiempo: 3:00 pm - 4:30 pm	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios	Promover y Mantener constante la comunicación entre los directivos y trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.	Mg. Hugo Redib Espinoza Rodríguez	Proporcionar una comunicación fluida y constante relacionada con el trabajo y desempeño de todos los miembros de la organización.
“Expresa lo que tengas que Decir”	El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de Comunicación Ascendente.	Jueves 20 de Octubre Tiempo: 3:00 pm - 4:30 pm	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios	Mejorar la comunicación de los trabajadores para el procedimiento de sus funciones y que sus ideas o sugerencias puedan tomarla en cuenta.	Lic. Oscar Guevara Musayón	Persuadir al jefe de área con ideas innovadoras para la realización de sus funciones.
“El camino al Éxito es la ACTITUD”	El ponente comenzará en emitir un video correspondiente para que prosiga con el tema a tratar de Toma de decisiones.	Martes 25 de Octubre Tiempo: 3:00 pm - 4:30 pm	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios -Imprimir tarjetitas	Desarrollar iniciativa propia de parte de cada colaborador y jefes de áreas en las funciones que realizan y en la toma de decisiones.	Mg. Hugo Redib Espinoza Rodríguez	Contribuir con alternativas correctas para resolver conflictos y problemas dentro de la organización.
“No dejes que las Excusas te Delaten”	El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema	Jueves 27 de Octubre Tiempo: 3:00 pm - 4:30 pm	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios	Crear conciencia en los trabajadores para que se logren los resultados esperados.	MBA. Oscar Enrique Salazar Carbonel	Integrar a cada colaborador en la vida institucional como ser uno

	a tratar de El Sentido de Pertenencia.					pero a la vez un equipo.
“Aprendamos a SER el Mejor”	El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de la Comunicación Horizontal.	Jueves 03 de Noviembre Tiempo: 3:00 pm - 4:30 pm	- Cartulina (20X10) -Plumones delgados -Alfileres - Refrigerios	Estimular y favorecer la comunicación entre todo el personal de cada área.	MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera	Incorporar la comunicación en su labor sobre temas claves hacia la organización.
“Vamos a Trabajar en Equipo”	El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de Trabajo en Equipo.	Martes 08 de Noviembre Tiempo: 3:00 pm - 4:30 pm	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios -Lapiceros -Papel bon -Globos	Aumentar su desempeño eligiendo la mejor alternativa para realizar su tarea.	MBA. Oscar Enrique Salazar Carbonel	Mantener una buena relación interpersonal garantizando una comunicación eficaz.
“Lo que TU quieras Como TU quieras Cuando TU quieras”	El ponente comenzará en emitir un video correspondiente para que prosiga con el tema a tratar de la Comunicación Asertiva.	Jueves 10 de Noviembre Tiempo: 3:00 pm - 4:30 pm	- Proyector - USB -Laptop - Refrigerios	Fortalecer los niveles y canales de comunicación entre directivos y colaboradores.	Lic. Oscar Guevara Musayón	Compartir en un ambiente comunicativo donde el mensaje se pueda retroalimentar en ambas partes.
“Establecimiento de Metas”	El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de Desarrollo Personal.	Martes 15 de Noviembre Tiempo: 3:00 pm - 4:30 pm	- Proyector - USB -Laptop -Imprimir tarjetitas -Cartulina escritos los números - Refrigerios	Promover la confianza de sí mismo y la seguridad para desarrollar su capacidad en dar lo mejor.	MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera	Considerar dentro del sistema organizacional las metas propias del colaborador, así como de la institución.

“Disfrutemos el Momento y no Perdamos el TIEMPO”	Se realizará una mañana deportiva fuera de la ciudad con todos los colaboradores que conforman la institución.	Sábado 19 de Noviembre Tiempo: 3:00 pm - 4:30 pm	-Pelota de fútbol - Pelota vóley -Transporte -Comida	Establecer actividades recreativas y deportivas para mejorar el grado de relación entre los jefes y subordinados.	Lic. Oscar Guevara Musayón	Estrechar vínculos de convivencia de amistad y laboral.
--	--	---	---	---	-------------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia.

3.3. Análisis Descriptivo de los Resultados del cuestionario para evaluar el Clima Organizacional a los trabajadores de la GRED del Post Test.

Tabla N° 15:

Dimensión: Liderazgo

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Toma de Decisiones	0	0%	2	6%	10	29%	16	46%	7	20%	35	100%
Resultados Esperados	5	14%	8	23%	13	37%	5	14%	4	11%	35	100%
Ambiente de Trabajo	0	0%	3	9%	10	29%	15	43%	7	20%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

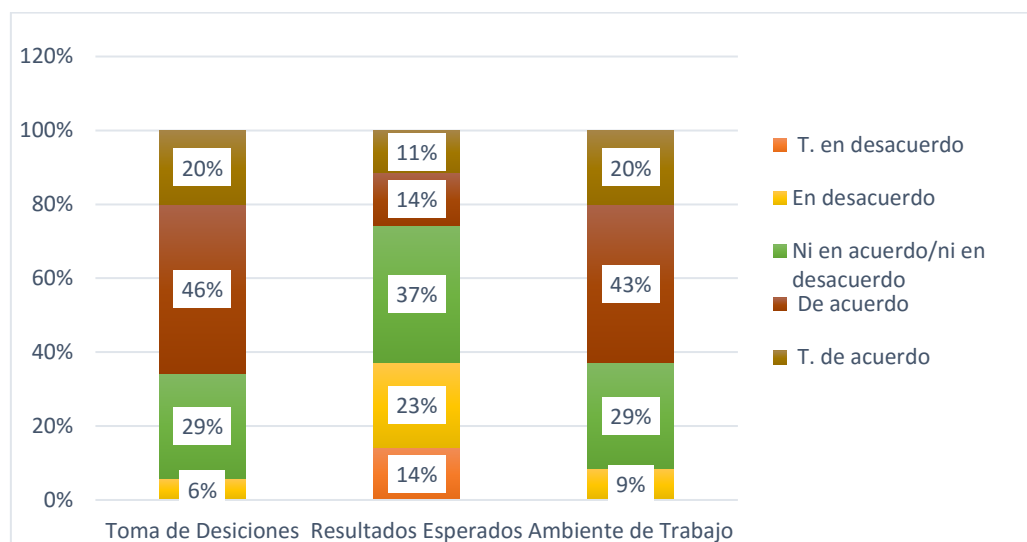


Figura N° 12: Liderazgo

Interpretación:

En la Tabla N° 15, se muestra en el indicador de **Toma de Decisiones** que el 46% están de acuerdo en que su jefe inmediato le da potestad para tomar las decisiones necesarias en el cumplimiento de sus labores, mientras el 6% que es la minoría, dice estar en desacuerdo. Por lo general, delegar autoridad a los colaboradores vincula a que tengan la capacidad de tomar la decisión correcta ante asuntos significativos, en dónde constituye una demostración en cuanto realmente son capaces de ejecutar y controlar sus actividades por su propia cuenta. En el indicador **Resultados Esperados** el 23% están en desacuerdo que su jefe más le importa los resultados que el esfuerzo que puso en su labor, y el 11% están totalmente de acuerdo. Definitivamente, los buenos resultados alcanzados se consiguen en conjunto con la eficiencia y habilidad centrada de cada individuo (talento humano) en todo el proceso que pudo ser o no compleja para conseguir lo que se propuso. También, se puede observar en el indicador de

Ambiente de Trabajo un 43% están de acuerdo en que su jefe inmediato le interesa mantener un buen ambiente de trabajo. Lo que nos indica que es una estrategia positiva en cada departamento que dirige cada jefe inmediato hacia sus colaboradores, ya que básicamente todo el personal se sienta a gusto de sí mismo y realice mejor sus funciones para la buena marcha de la organización.

Tabla N° 16:

Dimensión: Relaciones Interpersonales

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Compañerismo	2	6%	4	11%	12	34%	13	37%	4	11%	35	100%
Acercamiento a su jefe	0	0%	2	6%	10	29%	18	51%	5	14%	35	100%
Actividades Recreativas	3	9%	9	26%	12	34%	11	31%	0	0%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

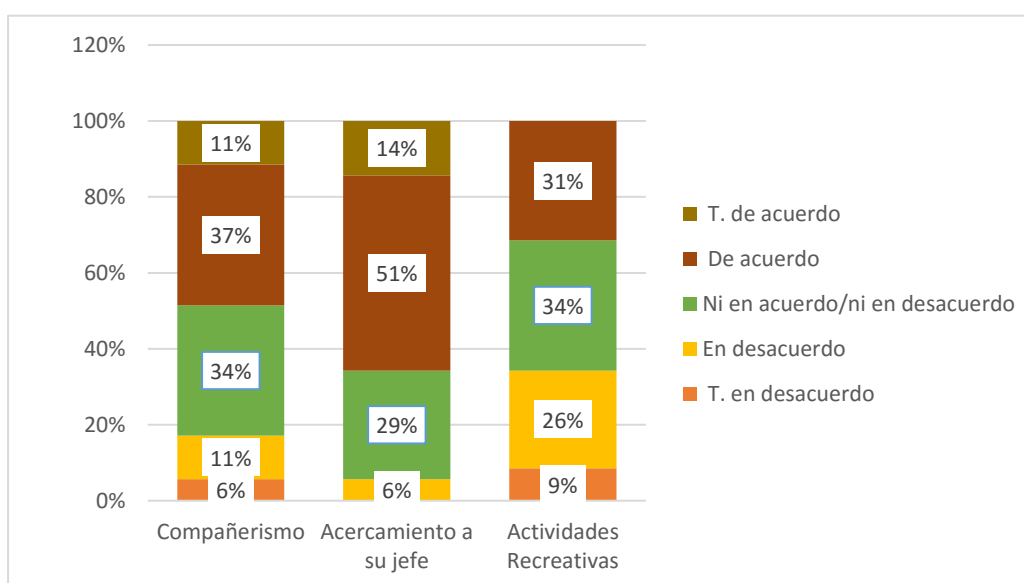


Figura N°13: Relaciones Interpersonales

Interpretación:

Según resultados en la Tabla N° 16, nos muestra en el indicador de **Compañerismo** que existe una buena relación entre compañeros de trabajo en la organización, donde el 37% están de acuerdo. Como sabemos, en el trabajo se pasa muchas horas del día compartiendo con los compañeros de labor, en donde se establecen muchas relaciones que deben ser saludables y libre de toda negatividad, ya sea en su área como en toda la organización. Mientras, en el indicador de **Acercamiento a su jefe** el 51% están de acuerdo que existe una buena relación de trabajo entre su jefe inmediato, esto quiere decir que, es lo ideal para cada colaborador en crear

vínculos cercanos con su jefe, ya que se genera un ambiente de confianza y comunicación oportuna entre ambas partes para la mejora de sus responsabilidades laborales. Por otro lado, en el indicador de **Actividades Recreativas** el 31% están de acuerdo en que la organización existe espacios de tiempo en dónde se realice actividades deportivas, paseos, fiestas u otras de diversión. Se puede señalar que tomando en cuenta estas actividades es una oportunidad de estimular el bienestar de la salud de cada colaborador y la interacción con sus compañeros, generando una calidad de vida, como también laboral excluyendo el estrés de su rutina laboral diaria por un momento y disfrutar del tiempo agradable destinado para esta recreación.

Tabla N° 17:

Dimensión: Compromiso

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Identificación	0	0%	3	9%	9	26%	14	40%	9	26%	35	100%
Jornada Laboral	0	0%	0	0%	9	26%	20	57%	6	17%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

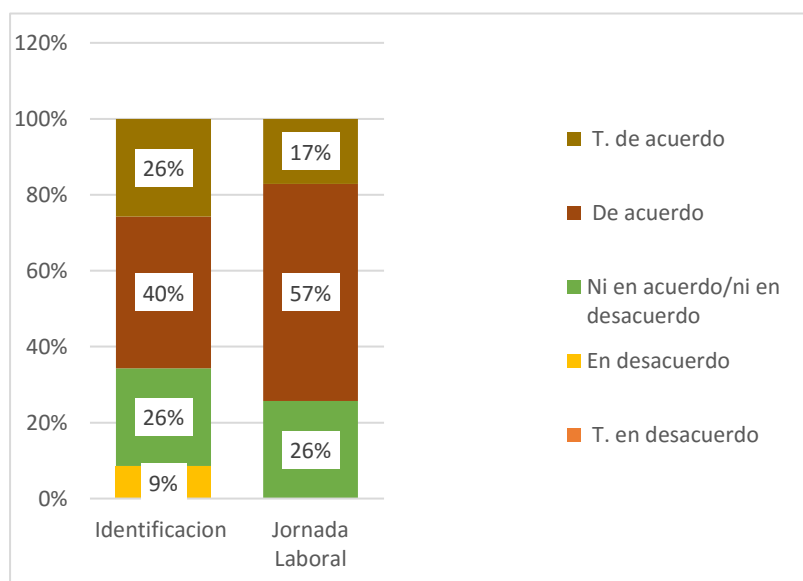


Figura N° 14: Compromiso

Interpretación:

En la Tabla N° 17, nos muestra en el indicador de **Identificación** que el 26% están en ni en acuerdo/ ni en desacuerdo, lo que se supone que son indiferentes ante esta pregunta, mientras que el 40% dice estar en de acuerdo que su nivel de identificación es bueno hacia la organización. Ante estos resultados los trabajadores se sienten parte de la organización pudiéndose asociarse con la responsabilidad de llevar a cabo bien sus funciones y estar dispuestos en hacer horas

extras si es necesario para lograr los objetivos propuestos satisfactoriamente. Por otro lado, en el indicador **Jornada Laboral** el 57% están de acuerdo que en ciertas situaciones para realizar su trabajo, el tiempo es suficiente y un 26% que están Ni en acuerdo/ni en desacuerdo con respecto a la pregunta formulada, esto significa que ciertos trabajadores por su misma función específica y quedar bien como responsable de sus actos no les alcanza el tiempo en su horario establecido, en cambio los demás tienen cierto criterio para asumir sus responsabilidades dentro de la organización.

Tabla N° 18:

Dimensión: Organización

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Misión y Visión	0	0%	1	3%	8	23%	14	40%	12	34%	35	100%
Diseño Organizacional	0	0%	2	6%	4	11%	16	46%	13	37%	35	100%
Funciones Establecidas	0	0%	0	0%	0	0%	16	46%	19	54%	35	100%
Trabajo Importante	0	0%	1	3%	9	26%	19	54%	6	17%	35	100%
Cambio Organizacional	3	9%	2	6%	8	23%	13	37%	9	26%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

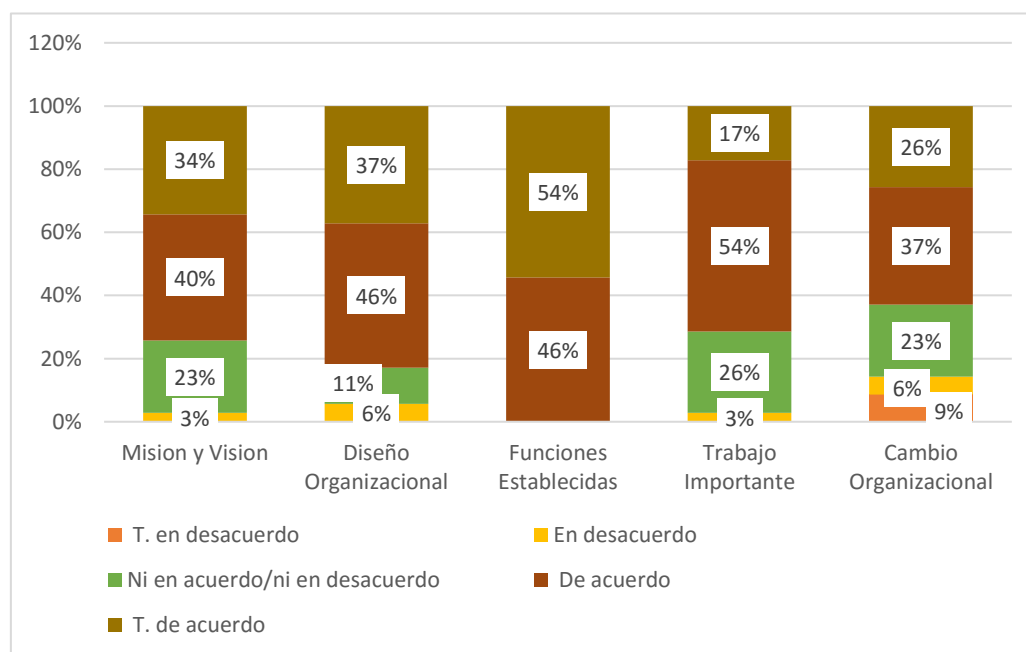


Figura N° 15: Organización

Interpretación:

Como se observa en la Tabla N° 18, en el indicador **Misión y Visión** el 40% está en acuerdo y el 34% están totalmente de acuerdo que conoce y entiende la visión y misión de la organización. Gran parte del éxito de la organización se constituye por estos dos conceptos fundamentales que deben ser difundidas en conocer y entender con claridad los trabajadores para que se dirija las metas de corto, mediano y largo plazo hacia las expectativas volubles del mercado los cuáles son un desafío por enfrentar en conjunto cada día. Como también, en el indicador **Diseño Organizacional** el 46% están de acuerdo que tienen en claro en cómo está organizada la institución y el 11% son indiferentes ante esta interrogante. Como integrantes de la organización deben conocer de quienes están a disposición jerárquicamente y entre sus pares de cada área, como también la gestión que se lleva cabo para conseguir el fin común. Además, en el indicador **Funciones Establecidas** el 54% están totalmente de acuerdo que las funciones que realizan están claramente definidas dentro de la organización. Los cuáles cada colaborador tiene conocimiento de sus funciones en el cargo asignado que desempeñan dentro de la institución y un 46% dicen que están de acuerdo, por consiguiente, es favorable para el colaborador, ya que se siente capaz y sabe en sí cuáles son sus responsabilidades para atender las necesidades del usuario según le corresponda. Mientras, el 54% de los encuestados, indican estar de acuerdo en que su trabajo realizado es importante para alcanzar los propósitos de la institución así lo demuestra el indicador **Trabajo Importante**. En toda organización es indispensable el trabajo de cada colaborador relacionado a los objetivos de ésta, ya que por las acciones ejecutadas se divide el trabajo complementándose con el de su compañero para un eficiente desempeño de su parte. Por otro lado, en el indicador de **Cambio Organizacional** el 37% dicen estar en acuerdo en los resultados positivos por los cambios que ha tenido la organización. Muchas veces dentro de una organización se resisten al cambio y esto el líder debe guiar y comunicar con mucha cautela a sus colaboradores para que se puedan adaptar a los constantes movimientos u operaciones que se están dando en esta generación más globalizada y a entender que estos cambios son buenos a favor de la organización.

Tabla N° 19:

Dimensión: Reconocimiento

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Valoración del Esfuerzo	0	0%	0	0%	10	29%	16	46%	9	26%	35	100%
Motivación Intrínseca	3	9%	4	11%	11	31%	10	29%	7	20%	35	100%
Mobiliario de Trabajo	2	6%	3	9%	15	43%	13	37%	2	6%	35	100%
Desarrollo Personal	0	0%	12	34%	16	46%	5	14%	2	6%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

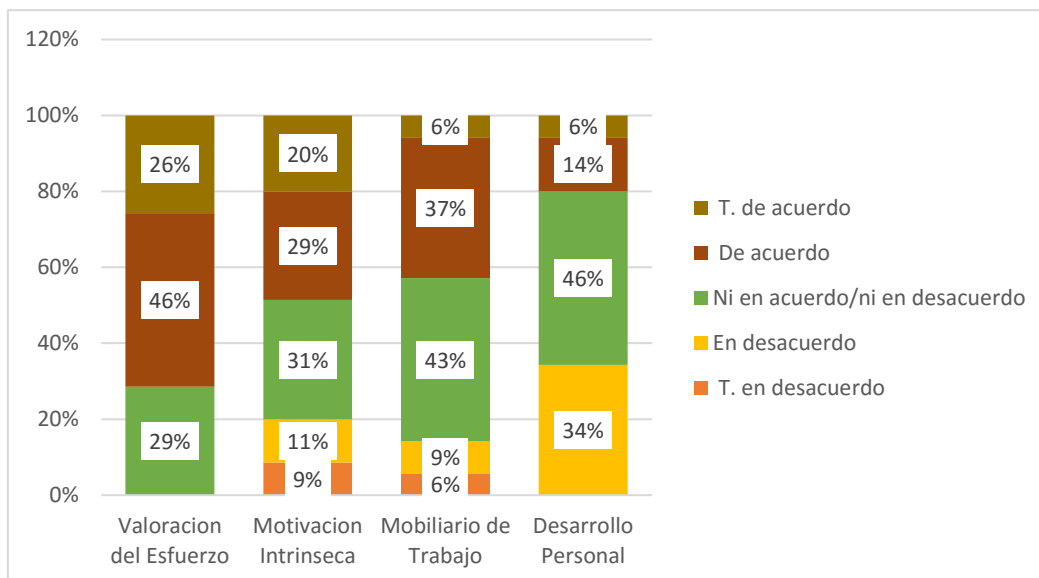


Figura N° 16: Reconocimiento

Interpretación:

En la Tabla N° 19, apreciamos que el 46% del total de encuestados, consideran en el indicador **Valoración del Esfuerzo** que están de acuerdo en que su jefe inmediato reconoce y valora su trabajo. Reconocer y valorar el desempeño eficiente de cada integrante de la organización, aporta a que ellos se sientan con un autoestima alta y apoyo por parte del jefe inmediato esto hace que tengan una satisfacción laboral por el aporte que realizan hacia a la institución. Como lo indica en la **Motivación Intrínseca** el 29% están de acuerdo que, en los últimos días han recibido reconocimiento o elogios por su trabajo bien hecho. No hay excusa alguna para no poder expresar una felicitación por el buen trabajo que realizó el trabajador, ya que las personas necesitan ser reconocidas en su contexto laboral, es más, si el jefe inmediato lo hace frecuentemente puede estimular su motivación, la fuerza de voluntad y de innovación que generará un impacto significativo en su puesto laboral. Por otra parte, en el indicador **Mobiliario de Trabajo** están 37% de acuerdo que para el desempeño de sus labores en el ambiente de su trabajo (materiales, equipos e infraestructura) es buena. Siendo factible que teniendo los instrumentos, recursos e insumos necesarios y estén en buen estado, facilita aún más la efectividad de su operatividad para atender oportunamente al cliente o usuario sin ningún retraso a favor de la organización. Mientras, que en el indicador **Desarrollo Personal** el 46% de los encuestados es indiferente a esta pregunta formulada, y la minoría del 14% afirma estar en acuerdo en la organización brinda oportunidad de aprender y crecer en el trabajo. A menudo, el personal cada día siente y logra en superarse a ser mejores personas, como también en lo profesional dentro de sus posibilidades, donde el jefe inmediato reconozca el verdadero talento que tiene su personal poniéndoles en un puesto correcto, lo cual se pueda aprovechar al máximo sus habilidades y capacidades, así como en conseguir sus propias metas y dar buenos resultados para la organización.

Tabla N° 20:

Dimensión: Recompensas y Sanciones

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sistema de Recompensas y Sanciones	2	6%	3	9%	13	37%	11	31%	6	17%	35	100%
Flexibilidad de Incentivos	4	11%	5	14%	16	46%	7	20%	3	9%	35	100%
Retrribución por Competencia	6	17%	5	14%	9	26%	11	31%	4	11%	35	100%
Remuneración a Tiempo	0	0%	0	0%	10	29%	17	49%	8	23%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

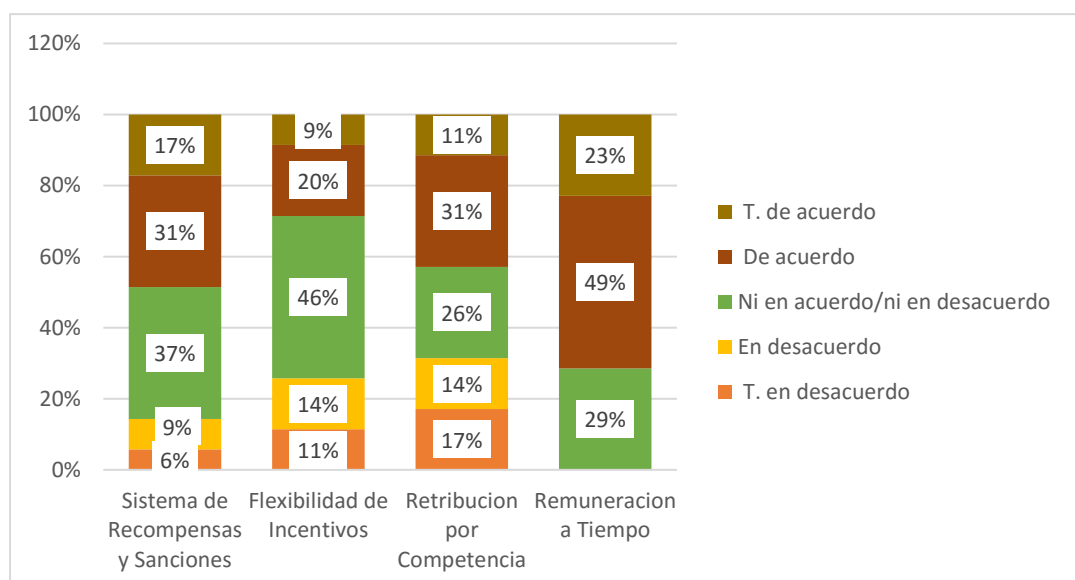


Figura N° 17: Recompensas y Sanciones

Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla N° 20, el 31% que representan del total de encuestados, consideran en el indicador **Sistema de Recompensas y Sanciones** que están de acuerdo en darse en equidad y subjetivamente las recompensas y sanciones dentro de la organización. Es por ello, que la organización cuenta y dispone con el sistema de recompensas y sanciones en incluir a su personal sin excepción alguna para que se efectúe y se dirija con la finalidad a ciertos comportamientos que puedan repercutir en la institución. También, en el indicador de **Flexibilidad de Incentivos**, el 20% están de acuerdo con las recompensas que otorga la institución a su personal, mientras que el 46% son indiferentes ante esta pregunta. No sólo se trata de las recompensas económicas, aunque a veces es necesario, pero no suficiente, sino también a ciertas formas de incentivar al personal como al desempeño satisfactorio, dándoles

mayores facilidades en superarse, más confianza en trabajar en equipo dentro de la organización, etc., que esto mejorará un buen clima organizacional. Por otro lado, en el indicador de **Retribución por Competencia**, el 31% están de acuerdo en que reciben una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia, aunque el 17% está totalmente en desacuerdo ante esta pregunta. Aún son pocas las organizaciones públicas que adoptan este sistema de retribuir a su personal por su propia competitividad, donde atraiga y retenga a los mejores profesionales, es importante este sistema porque ayudará a dar más satisfacción al individuo, por lo que realizan por vocación y el impacto se observará por los resultados finales que producen a favor de la organización. Mientras, en el indicador de **Remuneración a Tiempo** el 49% dice estar en acuerdo en recibir a tiempo su sueldo y el 29% son indiferentes ante esta interrogante. Un salario mensual debe darse oportunamente, ya que la persona tiene el derecho por haber cumplido su jornada laboral, ya sea por tiempo parcial o indefinido y al entregárselo por retraso repercute en sus gastos personales que generó días anteriores, esta infracción trae consigo cierto descontento y preocupación en el trabajador que puede intervenir legalmente y esto no le convendría a la institución, es por ello regularizar y cumplir el pago a tiempo trae consigo mayor disponibilidad en trabajar con más ganas y sin perjuicio alguno entre ambas partes.

Tabla N° 21:

Dimensión: Trabajo en Equipo

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Trabajo en Equipo	2	6%	3	9%	7	20%	18	51%	5	14%	35	100%
Alcanzar las Metas	1	3%	3	9%	9	26%	15	43%	7	20%	35	100%
Coordinación con otras Áreas	2	6%	8	23%	9	26%	11	31%	5	14%	35	100%
Capacitaciones	0	0%	7	20%	6	17%	16	46%	6	17%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

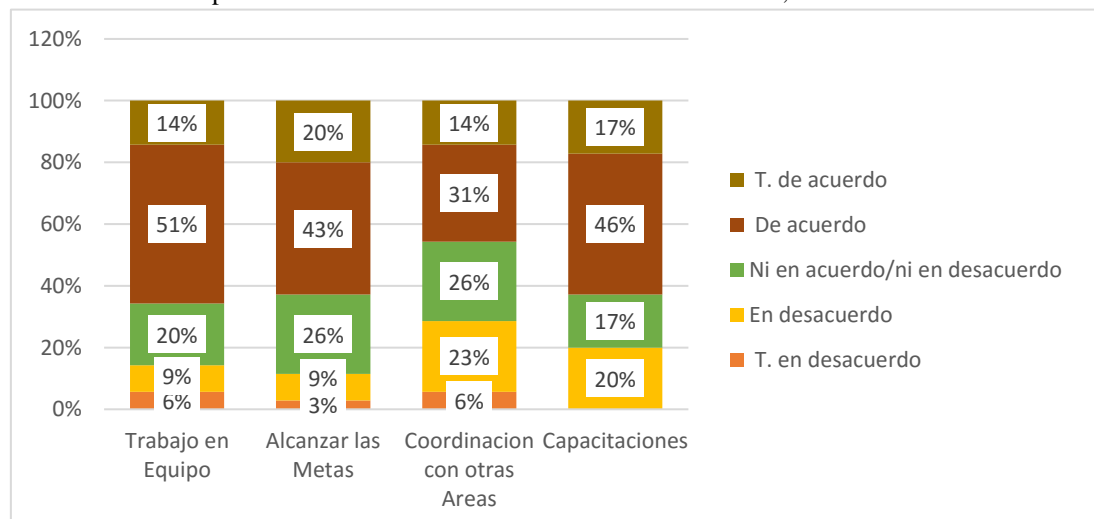


Figura N° 18: Trabajo en Equipo

Interpretación:

En la Tabla N° 21, se observan los resultados respectivos del indicador **Trabajo en Equipo** que el 51% del total de encuestados afirman estar en acuerdo que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas, pero el 6% dicen estar en totalmente en desacuerdo ante esta pregunta. La mayoría del personal de forma positiva manifiesta que, para realizar su labor se necesita ayuda de alguna forma de otro compañero en dónde se puedan complementar y generar soluciones ante situaciones difíciles que se puedan presentar en su día a día. Además, en el indicador de **Alcanzar las Metas** el 43% están de acuerdo que existe coordinación de esfuerzos entre sus compañeros de su área para la realización de las metas en común. Trabajar en equipo es sinónimo de dar buenos resultados, ya que se forma un ambiente positivo y de armonía; siempre y cuando todos los miembros se involucren con entusiasmo en su labor, respetando las ideas que se aportan y ayudándose mutuamente con un fin en común. Como también, en el indicador **Coordinación con otras Áreas**, el 31% está de acuerdo que cuenta con la colaboración de sus demás compañeros de otras áreas para el cumplimiento de sus funciones. No sólo se trata de llegar a la meta haciéndolo de por sí solos, porque en el camino se necesitaría de algún apoyo, y es por ello crear un equipo sería como una estrategia en dónde se complementen entre sí, para que las cosas se ejecuten fácilmente y se aumente la eficacia. Por otro lado, en el indicador **Capacitaciones**, el 46% afirman estar en acuerdo a las constantes oportunidades de capacitación para el mejor desempeño de su labor. Para el continuo desarrollo de la organización, los colaboradores requieren reforzar sus habilidades y conocimientos, mientras otros necesitan un entrenamiento adecuado y especializado para desempeñar su función, a lo que asegura a sentirse capaces en incrementar su productividad en el puesto que ocupan y así tener una calidad de vida en el trabajo.

Tabla N° 22:

Dimensión: Comunicación Ascendente

Indicador	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Comunicación Asertiva	4	11%	5	14%	5	14%	15	43%	6	17%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

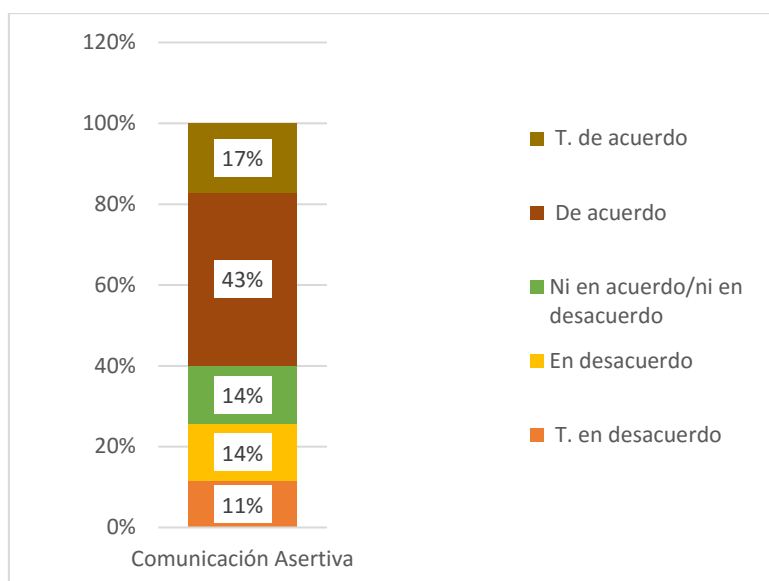


Figura N° 19: Comunicación Ascendente

Interpretación:

En la Tabla N° 22, se muestra que 43% del total de los encuestados afirman estar de acuerdo que la comunicación que se da por parte del jefe de área es eficaz para la realización de su trabajo. Este tipo de comunicación debe ser el más utilizado en toda organización, ya que el trabajador tenga confianza en manifestar los puntos críticos que están ocurriendo realmente al jefe de área; y que a veces omiten información ofreciendo solo información positiva o en recibir buenas noticias. Si bien es cierto, esta situación no debe ocurrir porque se trata de detenerse en escuchar y ser escuchado en ambas partes de compartir los avances laborales, lo que piensan y hasta los problemas que se dan inesperadamente para que en conjunto se elija la decisión correcta en encontrar la solución y no buscar culpables.

Tabla N° 23:

Dimensión: Comunicación Descendente

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Comunicación Oportuna	1	3%	5	14%	10	29%	14	40%	5	14%	35	100%
Comunicación Descentralizada	2	6%	3	9%	9	26%	12	34%	9	26%	35	100%
Frecuencia de Comunicación	2	6%	5	14%	8	23%	15	43%	5	14%	35	100%
Retroalimentación	2	6%	4	11%	9	26%	13	37%	7	20%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

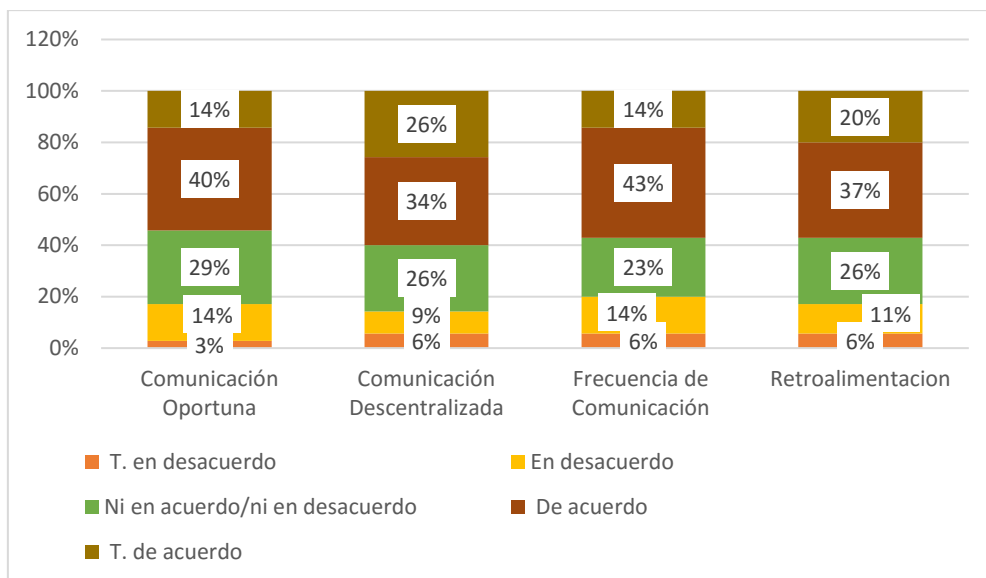


Figura N° 20: Comunicación Descendente

Interpretación:

Como se observa en la Tabla N°23, en el indicador de **Comunicación Oportuna** el 40% del total de los trabajadores están de acuerdo en que la comunicación entre su jefe inmediato es frecuente. En cualquier situación en el que se encuentre el trabajador necesita que su jefe sepa aceptar que la comunicación entre ambos genera mejor motivación en sí mismo evitando muchas diferencias o conflictos laborales, por lo que resulta más involucramiento y dedicación a su trabajo. Mientras, en el indicador de **Comunicación Descentralizada** el 34% afirman estar en acuerdo que existe suficientemente comunicación entre las áreas, mientras el 9% están en desacuerdo ante esta pregunta. Si bien es cierto, la comunicación integra a todas las áreas de la organización, ya que permite reducir los rumores y conflictos; además como optimizar las tareas según el cargo que desempeñan, donde cada integrante se siente que es parte importante para alcanzar los objetivos propuestos de la organización. Por otro lado, en el indicador **Frecuencia de Comunicación** el 43% están de acuerdo que su jefe le mantiene comunicado en forma directa y oportuna de todo aquello que afecte su trabajo, donde el 23% son indiferentes ante esta interrogante. A menudo durante el año en las organizaciones no se establecen tiempos o momentos fijos para poder dialogar entre jefe y trabajador, o como también esperan que se dé una reunión una vez al mes a lo que no es suficiente, ya que esta comunicación debe darse constantemente ante temas de cómo se está desempeñando en sus obligaciones diarias, donde el trabajador y la organización no se vean perjudicados por la incompetencia del líder en no saber persuadir al personal que está a su cargo. Por último, en el indicador **Retroalimentación** el 37% del total de los trabajadores afirman en estar de acuerdo que, recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre la calidad de trabajo que realiza. Al personal que día a día se esfuerza en dar lo mejor, el jefe inmediato debe proporcionar una retroalimentación deseable y positiva, donde se produzca mejores resultados a través de su desempeño laboral.

Tabla N° 24:

Dimensión: Comunicación Horizontal

Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Comunicación entre Compañeros	2	6%	4	11%	6	17%	14	40%	9	26%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

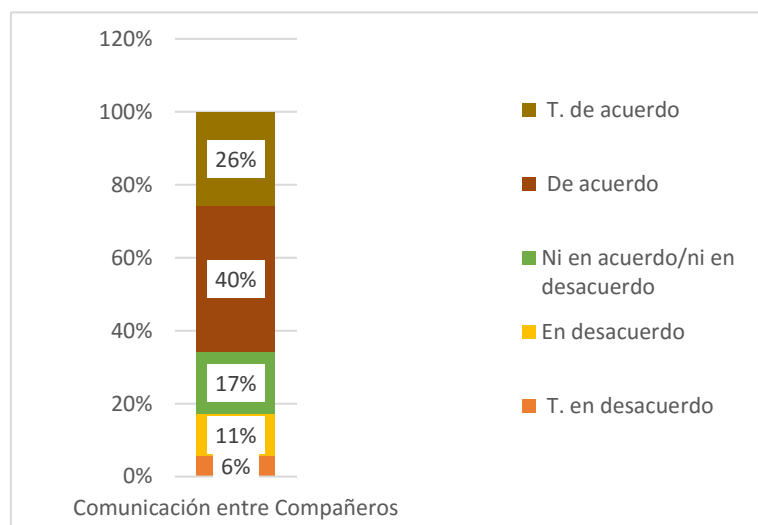


Figura N° 21: Comunicación Horizontal

Interpretación:

En la Tabla N° 24, se observa que el 40% de encuestados están de acuerdo en que la comunicación entre sus compañeros es permanente para la realización de sus actividades, mientras que el 17% son indiferentes ante esta pregunta. Esto quiere decir que, la mayor parte de los colaboradores, en dónde la comunicación influye en una vinculación más cercana y esto hace mejorar la interacción trabajando en equipo entre compañeros para alcanzar los objetivos de la organización.

Tabla N° 25:

Dimensión: Canales de Comunicación

Indicador	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en acuerdo/ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Medios de Comunicación	2	6%	3	9%	10	29%	15	43%	5	14%	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 35 funcionarios de la GRED Noviembre, 2016.

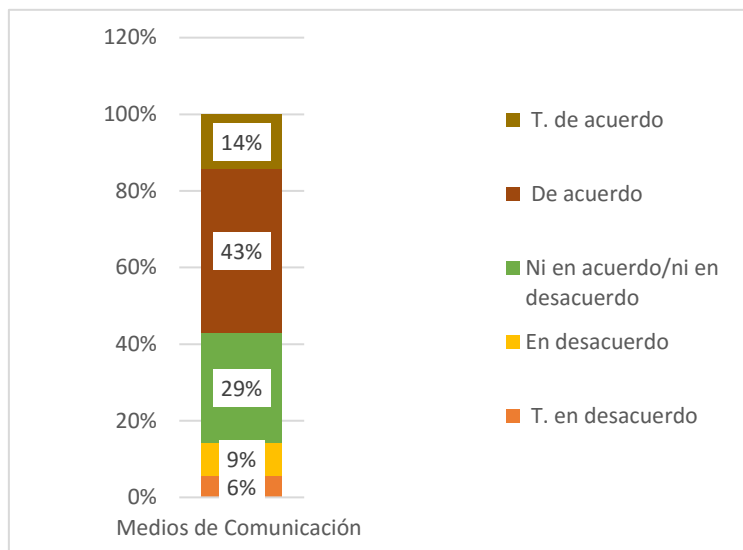


Figura N° 22: Canales de Comunicación

Interpretación:

Según la Tabla N° 25, se observan que el 43% de los encuestados opina que están de acuerdo con los medios o canales de comunicación que se usan frecuentemente para comunicarse entre las áreas y dentro las mismas, mientras un 6% afirman estar en totalmente en desacuerdo ante esta pregunta. Esto indica que, dentro de la organización cada persona se responsabiliza qué medios utilizan para que se dé una comunicación interna, donde fluya en forma adecuada y se enriquezca el clima organizacional.

3.4. Análisis Comparativo de los resultados del Pre y Post Test.

Tabla N° 26: *Estadísticas descriptivas del pre y post test de las dimensiones del Clima Organizacional*

Dimensiones	PRE TEST			POST TEST		
	\bar{X}	S	C.V	\bar{X}	S	C.V
Liderazgo	10.40	1.721	16.45	11.43	1.975	17.28
Relaciones Interpersonales	8.89	1.323	14.88	12.91	2.582	20
Compromiso	6.86	1.033	15.06	8.17	1.071	13.11
Organización	19.17	2.345	12.23	22.57	3.013	13.35
Reconocimiento	12.14	1.537	12.66	17.20	3.341	19.42
Recompensas y Sanciones	12.89	2.193	17.01	17.23	3.353	19.46
Trabajo en Equipo	11.77	2.766	23.50	17.14	3.615	21.09

Fuente: Data de Cuestionario de Clima Organizacional.

Interpretación:

La Tabla N° 26, se presenta las estadísticas descriptivas del pre y post test de las dimensiones del Clima Organizacional, en la que se observa para el caso de la dimensión liderazgo, el puntaje promedio en el pre test fue 10.46 puntos con una desviación estándar de 1.721 puntos; incrementándose en el post test a 11.43 puntos con una desviación estándar de 1.975 puntos. En lo que respecta al coeficiente de variación ha habido un ligero aumento en el post test.

Para el caso de la dimensión relaciones interpersonales, se observa que el puntaje promedio en el pre test ha sido 8.89 puntos con un grado de dispersión de 1.323 puntos; aumentando este puntaje promedio en el post test a 12.91 puntos con un grado de variación de 2.582 puntos.

En lo que respecta a la dimensión compromiso, se aprecia que el puntaje medio obtenido en el pre test fue 6.86 puntos, con una desviación estándar de 1.033, en cambio en el post test este puntaje promedio se incrementó a 8.17 puntos, con una desviación estándar de 1.071 puntos.

El análisis efectuado para la dimensión organización, nos arroja un puntaje promedio en el pre test de 19.17 puntos, con un grado de dispersión de 2.345 puntos;

aumentando este puntaje promedio en el post test a 22.57 puntos con un grado de variación de 3.013 puntos.

En lo que respecta a la dimensión reconocimiento, se observa que el puntaje promedio obtenido en el pre test fue 12.14 puntos, con una dispersión de 1.537 puntos, en cambio en el post test este puntaje promedio se incrementó a 17.20 puntos, con una desviación estándar de 3.341 puntos.

Para el caso de la dimensión recompensas y sanciones, se aprecia que en el pre test, el puntaje promedio fue 12.89 puntos con una desviación estándar de 2.193 puntos; aumentando este puntaje promedio en el post test a 17.23 puntos con un grado de variación de 3.353 puntos.

Finalmente, en la dimensión trabajo en equipo, nos arroja un puntaje promedio en el pre test de 11.77 puntos, con un grado de dispersión de 2.766 puntos, aumentando este puntaje promedio en el post test a 17.14 puntos con una desviación estándar de 3.615 puntos.

Por lo tanto, esta tabla nos muestra un panorama específico de los resultados obtenidos del cuestionario que evaluó las dimensiones del Clima Organizacional, tanto en la etapa del pre test como en el post test, donde se aprecia que en un inicio los promedios significativos de los trabajadores en las siete dimensiones fue de una categoría baja en la etapa del pre test, donde se perciben las deficiencias en su ambiente laboral, referentes al liderazgo, relaciones interpersonales, compromiso, organización, recompensas y sanciones, reconocimiento y trabajo en equipo.

Los resultados arrojados en la etapa del post test, después de haberse aplicado las Estrategias de Comunicación Interna para motivar al personal en el nivel de Clima Organizacional se obtuvo un aumento de promedio significativo en las siete dimensiones, lo cual indica que ha repercutido positivamente las Estrategias de Comunicación Interna en la institución.

Tabla N° 27: *Estadísticas Descriptivas del pre y post test del Clima Organizacional*

Estadísticas	Pre test	Post test
Promedio	73.29	106.66
Desviación Estándar	5.426	18.256
Coeficiente de Variación	7.40	17.11

Fuente: Data de cuestionario de Clima Organizacional.

En la tabla N° 27, se presenta las estadísticas descriptivas del pre y post test del Clima Organizacional, en la que se aprecia que el puntaje promedio obtenido en el pre test ha sido 73.29 puntos con una desviación estándar de 5.426 puntos; en cambio en el post test el puntaje promedio se incrementó a 106.66 puntos, con una desviación estándar de 18.256 puntos.

El coeficiente de variación nos indica que, los puntajes del pre test variaron en un 7.40% del puntaje promedio. En cambio, en el post test los puntajes variaron en un 17.11% del puntaje promedio.

3.5. Prueba de Contrastación de Hipótesis.

Con la finalidad de probar la hipótesis de investigación: Las Estrategias de Comunicación Interna fortalecen el Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2016; se realizó la prueba de contrastación de hipótesis estadísticas.

Según el diseño de investigación, se empleó la prueba de hipótesis para diferencia de medias o promedios (puntaje promedio de la prueba de Clima Organizacional = μ), mediante la prueba de t de Student. Se utilizó el caso para muestras relacionadas o emparejadas (antes y después) para el grupo experimental, ya que es el mismo grupo en la que se evaluó el Clima Organizacional.

El parámetro (media estadística poblacional) a probar es la media o promedio poblacional (μ = puntaje medio o promedio de Clima Organizacional). El nivel de significación (error) empleado es 0,05.

El análisis ha sido realizado en el software estadístico SPSS versión 22, mediante la prueba de t de Student para muestras relacionadas o muestras emparejadas. Esta prueba se realizó para determinar si existe diferencia significativa entre las medias o promedios poblacionales del Clima Organizacional entre el pre test del grupo experimental.

La prueba de contrastación de hipótesis estadísticas se presenta a continuación:

1. Planteamiento de hipótesis estadísticas:

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (puntaje promedio de evaluación del Clima Organizacional antes es igual al puntaje promedio de evaluación del Clima Organizacional después de aplicadas las estrategias de Comunicación Interna).

$H_1: \mu \neq \mu$ (puntaje promedio de evaluación del Clima Organizacional antes es diferente al puntaje promedio de evaluación del Clima Organizacional después de aplicadas las estrategias de Comunicación Interna).

2. Nivel de Significación (error):

$\alpha = 0,05$ (5%)

3. Regla de decisión:

Si: p_valor (Sig. Bilateral) $> \alpha$ se acepta la H_0

4. Decisión:

El Sig. Bilateral (0,000) es menor al nivel de significación $\alpha = 0,05$; por tanto, se rechaza la hipótesis nula. Ver tabla N° 28.

5. Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas al 5% de significación para afirmar que el puntaje promedio del pre test es diferente al puntaje promedio del post test.

Tabla N° 28: *Prueba de contrastación de hipótesis para diferencia de medias del pre y post test del Clima Organizacional*

Prueba de muestras emparejadas								
Diferencias emparejadas								
	Diferencia de Medias	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
				Inferior	Superior			
Pre test - Post test	-33,37	19,412	3,281	-40,040	-26,703	-10,17	34	0,000

Fuente: Data de cuestionario de Clima Organizacional.

IV. DISCUSIÓN

El presente capítulo se analiza y se discute tomando como base los resultados de la investigación, el marco teórico y la hipótesis, con el propósito de sustentar el logro de acuerdo a los objetivos planteados.

La presente investigación ha demostrado en considerar los diferentes argumentos para la Comunicación Interna y Clima Organizacional, la que tiene su fundamento en el Marco Teórico y se sustenta lo más significativo.

De acuerdo a lo manifestado por Chiavenato (2009), afirma que la Comunicación Interna es el intercambio de información, ideas, sugerencias, etc. de manera descentralizada entre todas las personas que trabajan dentro de una organización para que los procesos relativos funcionen convenientemente y de forma competitiva alcanzando los objetivos a mediano y largo plazo.

En el presente trabajo la comunicación interna no es la adecuada, ya que presenta falencias en sus dimensiones de Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente, Comunicación Horizontal y los Canales de Comunicación, por tanto una efectiva comunicación interna debe brindar confianza a sus colaboradores en saber escucharlos, a través de sus opiniones o sugerencias de forma abierta o cerrada para poder lograr una mejor relación interpersonal con su jefe inmediato y con los demás compañeros en asuntos en común, además que teniendo en cuenta sus indicadores: comunicación asertiva, comunicación oportuna, comunicación descentralizada, frecuencia de comunicación, retroalimentación, comunicación lineal, canal oral, canal escrito y canal electrónico.

En cuanto a la variable dependiente, Clima Organizacional; lo señalado por Pintado (2011), considera como el ambiente de trabajo que percibe cada trabajador en donde efectúa su labor como la cultura, el trato de su superior, estrategias de acción, etc., que todo ello en conjunto repercute en su comportamiento para permanecer dentro de la organización. De acuerdo con los resultados del pre test, lo manifestado por el autor ya mencionado, se puede indicar que, las diversas percepciones que tenían los trabajadores sobre el Clima Organizacional era una percepción deficiente hacia la

organización y a su jefe inmediato, lo cual permite que los trabajadores no se sientan comprometidos con los objetivos de la institución.

En cuanto al **objetivo general** “Determinar la influencia que ejercen las Estrategias de Comunicación Interna en el fortalecimiento del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque”, se puede afirmar que de acuerdo al análisis realizado que ha sido alcanzado a satisfacción al aplicar las estrategias, teniendo en cuenta la poca comunicación existente entre los colaboradores al realizar el cuestionario del pre test , se puede entender que esta Comunicación Interna influye de manera negativa en el Clima Organizacional. De tal manera, si se toma como referencia la **Teoría de los Sistemas de Comunicación en las Organizaciones**, demuestra que la comunicación organizacional como un sistema, se puede examinar como un procedimiento y ser analizada con mayor cabalidad en el entorno organizacional para darle más dinamismo y darle la forma a su estructura (Nosnik, 2000). Siendo así, la comunicación interna una de las herramientas para transmitir el mensaje o información hacia todo el personal donde crea valor en la institución en estudio que genera el refuerzo del compromiso y de mantener informado con lo acontecido en ésta.

Sobre los **objetivos específicos**, en la investigación todos han sido alcanzados satisfactoriamente, como se indica en relación al primer objetivo específico: “Diagnosticar el nivel del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque”, de acuerdo al proceso sistemático de recojo de datos, a través de la encuesta del pre test, luego realizando la respectiva tabulación, seguido de su representación gráfica y el análisis correspondiente, como también la consolidación de los resultados que ha permitido llegar a un determinado promedio de 73% del nivel del Clima Organizacional en su conjunto de las dimensiones liderazgo, relaciones interpersonales, compromiso, organización, reconocimiento, recompensas , sanciones y trabajo en equipo.

En cuanto al segundo objetivo específico: “Implementar las Estrategias de Comunicación Interna de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque”, se orientan a superar las deficiencias que existen en el clima organizacional, donde la elaboración de las estrategias de Comunicación Interna para fortalecer

el Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación, contó con nueve Estrategias de Comunicación Interna mediante talleres muy dinámicos para motivar al personal que despertó el interés y colaboración de los trabajadores, los cuales fueron evaluadas a través de un post test para lograr un nivel satisfactorio del Clima Organizacional. Estas estrategias han sido denominadas con nombres atractivos como lo muestra en detalle en la tabla adjunta en los anexos, con el fin de captar la atención de los colaboradores que son las siguientes:

Estrategia N°1: “Pequeños Cambios...Grandes RESULTADOS”

Estrategia N°2: “Expresa lo que tengas que Decir”

Estrategia N°3: “El camino al Éxito es la ACTITUD”

Estrategia N°4: “No dejes que las Excusas te Delaten”

Estrategia N°5: “Aprendamos a SER el Mejor”

Estrategia N°6: “Vamos a Trabajar en Equipo”

Estrategia N°7: “Lo que TU quieras

Como TU quieras

Cuando TU quieras”

Estrategia N°8: “Establecimiento de Metas”

Estrategia N°9: “Disfrutemos el Momento y no Perdamos el TIEMPO”.

Con respecto al tercer objetivo específico: “Evaluar el nivel del Clima Organizacional después de la implementación de las estrategias de Comunicación Interna”; se coincide en el proceso sistemático de recojo de datos, a través de la encuesta del post test, luego realizando la respectiva tabulación, seguido de su representación gráfica y el análisis correspondiente, como también la consolidación de los resultados que ha permitido llegar a un determinado promedio de 106% del nivel del Clima Organizacional en su conjunto de las dimensiones liderazgo, relaciones interpersonales, compromiso, organización, reconocimiento, recompensas y sanciones, por último trabajo en equipo.

Finalmente, respecto al cuarto objetivo específico: “Comparar los resultados alcanzados de la implementación de las Estrategias de Comunicación Interna

para comprobar su efectividad”; tomando como referente el marco teórico, mediante análisis y siguiendo el criterio lógico de contrastación, nos permite afirmar que las Estrategias de Comunicación Interna fortalecen el Clima Organizacional de la institución estudiada.

Sobre la base de los resultados de ambas variables, se ha demostrado la influencia existente entre ambas, confirmando así la hipótesis planteada, la cual señala que “Las Estrategias de Comunicación Interna fortalecen el Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque”; este planteamiento se sustenta en las investigaciones y resultados realizados de ambas variables de estudio, y siguiendo un criterio lógico de contrastación, se puede afirmar que la hipótesis ha sido contrastada, cuyo fundamento se expone en la tabla N° 27 a través de la Prueba T de Student.

V. CONCLUSIONES

Luego de haber aplicado el trabajo de investigación, obtenidos los datos pertinentes, tabulado y organizado los resultados, se concluye que:

1. El diagnóstico del nivel de Clima Organizacional en la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, se realizó a través de un cuestionario a los colaboradores de esta institución en el año 2016, se concluye que existe un déficit de tipo de líder participativo, ya que no hay relación de jefe inmediato hacia colaborador y viceversa, como también entre compañeros de trabajo, la falta de comunicación interna, una escasa valoración y preocupación por parte del jefe de área a su equipo de trabajo, por ejemplo en poder expresar una palabra de motivación, de felicitación y reconocimiento a su destacada labor, mínima oportunidad de realización personal y profesional, donde estos aspectos deterioran al ambiente laboral generando a que no se sientan a gusto y cómodos en su área y en la institución.
2. Al implementar las estrategias de Comunicación de Interna, se diseñó y aplicó 9 Talleres Motivacionales, lo cual se dieron a cabo en el auditorio de la institución para fortalecer en temas relacionados al Clima Organizacional como liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación asertiva, etc.; donde se complementó al finalizar con una entrevista a dos colaboradoras de la organización dando su punto de crítica constructiva sobre estos talleres para una mejora continua en mantener un equilibrio estable y armónico del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque.
3. El nivel del Clima Organizacional alcanzado en la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, lo demuestran los resultados del Post Test, que a través de estos talleres se ha podido dar una mejora en la mayor parte en un porcentaje significativo del 106%, ya que se concientizó al personal a través de estas charlas motivacionales para que de ellos dependan en demostrarlo en su rutina laboral diaria y así incrementar su productividad y comprobándose su efectividad en los resultados finales de las metas propuestas de la institución.

4. Comparando los resultados del pre test y post test se llega a la conclusión de que la efectividad de las Estrategias de Comunicación Interna hubiera sido en su totalidad, si el resto de los colaboradores que no asistieron a los talleres, también demostraran interés en aprender y reforzar sus conocimientos de temas importantes que se ofrecieron para resolver los problemas o conflictos que se presentan súbitamente con el fin de adoptar nuevas actitudes de trabajo pudiendo decidir correctamente y se lo logre una mejor relación laboral y un entorno positivo y de confianza entre cada miembro que cumple su actividad para obtener una institución saludable y sostenible en el tiempo.

VI. RECOMENDACIONES

1. Establecer un convenio entre la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque y las universidades, donde las partes acuerden realizar talleres y capacitaciones periódicamente en específico de Talento Humano, para atender la necesidad de motivar al personal en que se logre un clima organizacional adecuado que influya en mejorar y reforzar el desempeño de sus actividades laborales, así como también la satisfacción de los colaboradores sobre su área de trabajo.
2. Sugerir a los responsables de cada área adaptarse y adecuarse a los nuevos cambios y exigencias que se vienen dando a través de la globalización, lo que permitirá una perspectiva diferente a los desafíos y oportunidades que se dan dentro del contexto laboral de acuerdo a los procesos administrativos orientados al logro de los objetivos de la institución.

Además; implementar previamente que, cada integrante de su área respectiva, como también los que están a cargo de cada programa presupuestal, en que se diseñe un boletín informativo y trípticos, con el fin de ofrecer información relevante a sus demás compañeros sobre sus avances en la ejecución de las metas propuestas del servicio educativo, todo esto relacionado a los canales de comunicación interna.

3. Establecer talleres motivacionales dentro del sistema de trabajo de cualquier organización privada o pública para todo el personal que labora en ella, puede ser una estrategia efectiva si se lleva a cabo periódicamente, a través de charlas, dinámicas vivenciales, videos reflexivos y persuasivos, brindándolo dentro y fuera de la organización, donde se reflejará el estado emocional y bienestar de la persona sintiéndose identificado y parte importante de la organización, que incrementará su productividad y la rentabilidad de la institución, beneficiándose ambas partes.

IV. REFERENCIAS

- Abril, S., Enríquez, P., & Sánchez, R. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: Calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las Competencias del docente: Demanda de la aldea global siglo XXI*. Uruguay: Libros en red.
- Alles, M. (2009). *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*. Buenos Aires: Pearson Prentice.
- Artal, C. (2013). *Organización del departamento de Ventas y Gestión de vendedores*. Madrid: ESIC.
- Balarezo, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, Ambato - Ecuador. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2115zWAPTdgJ:repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%2520o.e..pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Baltazar, D. M., & Chirinos, J. A. (2013). *Clima Laboral y Dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el Norte del Peru*. Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Chiclayo - Peru. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/306/1/TL_BaltazarZavaletaDeysi_ChirinosAntezanaJose.pdf
- Carreto, J. (2009). *¿QUE ES ESTRATEGIA?* Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.pe/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Carvajal, K. L. (2015). *Plan De Comunicación Interna Para Fortalecer La Cultura Organizacional Del Instituto Nacional De Estadística Y Censos- Inec*. Pontificia Universidad Catolica del Ecuador, Quito - Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20FORTALECER%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20INSTITUTO%20NACIONAL%20DE%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Castillo, S. (2004). *Guía para la formulación de proyectos de investigación*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinamica del exito en las organizaciones* (2da ed.). Mexico: McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A de CV.
- Contreras, S. M. (2015). *Propuesta De Mejora De Clima Laboral En Una Institución De Educación Superior*. Universidad Rafael Landivar, Asuncion - Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Contreras-Saida.pdf>
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas* (tercera ed.). Mexico: Thomson Learning.
- Dessler, G. (2000). *Organización y Administración: Enfoque Situacional* (1era ed.). Mexico: Melo, S.A.

- Dressel, G. (1976). *Medios de Organización de la empresa constructora*. Barcelona: Editores Tecnicos Asociados.
- Fernandez, E. (2010). *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar* (1era ed.). Madrid, España: Parinfo S.A.
- Freund, J., & Simon, G. (1992). *Estadística elemental* (8 ed.). México, México: Pearson.
- García Echevarría, S. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Garcia, A., & Suarez, C. (2014). *Portafolio*.
- Gento, P., & Medina, R. (1995). *Instituciones Educativas para la calidad total: Configuración de un modelo organizativo*. Madrid: La Muralla.
- Glover, B., & Florence, G. (2005). *Manual del corredor de competición*. Barcelona: Paidotribo.
- Gonzales, L. (2010). *Significado de Comunicación*. Obtenido de definicion.de/comunicacion/
- González, N., Monroy, V., & Kupferman, S. (1994). *Dinámica de grupo: Técnicas y tácticas*. Mexico: D.F: Editorial Pax Mexico.
- Granda, V. (2007). *Fundamentos de legislación laboral*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Guevara, L. A. (2014). *Clima Organizacional y Desempeño Profesional de los trabajadores del Área Administrativa de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo - Peru.
- Hernandez, S., & Palafox, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (3era ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- La Torre, O. (Miércoles de Abril de 2014). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616>
- Leon, J. L. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Universidad Nacional de Colombia, Arauca - Colombia. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>
- Likert, R. (1968). *Administración II, Ingeniería en Transporte*. Obtenido de <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
- Linkner, J. (1990). *Ruta hacia la reinvención*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). Mexico: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A de CV.
- Matassini, H. R. (2012). *Relación Entre Inteligencia Emocional Y Clima Organizacional En Los Docentes De Una Institución Educativa Pública De La Perla*. Universidad de San Ignacio de Loyola, Lima - Peru. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Matassini_Relacion-entre-inteligencia-

emocional-y-clima-organizacional-en-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-p%C3%BAblica-de-La-Perla.pdf

- Mazabel, C. (2011). *Indicadores de Gestión en Recursos Humanos y su impacto económico en la organización: de lo cualitativo a lo cuantitativo* (1era ed.). Lima, Peru.
- Menendez, D. (2009). *Formación Superior en prevención de riesgos laborales: Parte obligatoria y común*. Valladolid: Lex Nova.
- Musso, A., Gadoni, O., & Sanz, C. (2012). *El Psicólogo en casa*. Barcelona: Comunicación Social.
- Nieves, L. I. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Curacao en la ciudad de Tumbes*. Universidad Señor de Sipan, Chiclayo - Peru.
- Nosnik, A. (2000). Obtenido de [http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis%205-1.htm#Principais links](http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/perfis%205-1.htm#Principais%20links)
- Olivos , L. F. (2014). *La Comunicación Interna y la Percepción de la calidad de Servicio por los socios de la Cooperativa de ahorro y credito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Peru. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/366/1/COMUNICACION_INTERNA_PERCEPCION_OLIVOS_LUIS.pdf
- Pezzi, P., Chávez, N., & Minda, P. (1996). *Identidades en Construcción*. Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Pintado, E. A. (2011). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano* (3era ed.). Lima, Peru: Negocios Arco Iris S.R.L.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (OCTAVA ed.). Mexico: Pearson / Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Russell, T., Lane, W., & King, K. (2005). *Kleppner: Publicidad*. Mexico: Pearson Educación.
- Sanchez , S., & Torres , V. S. (2014). *“Relación Entre La Comunicación Interna Y La Imagen Percibida Por Los Usuarios De La Municipalidad Distrital De Chocope – 2014”*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Peru. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/702/1/SANCHEZ_SILVANA_COMUNICACION_INTERNA_CHOCOPE.pdf
- Satir, V. (2004). *Ejercicios para la Comunicación Humana*. Mexico: D.F: Editorial Pax Mexico.
- Szeinman, P. (Martes de Julio de 2015). Liderazgo impacta en 70% en Clima Organizacional. *Gestion*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/liderazgo-impacta-70-clima-organizacional-2136456>
- Toala, S. P. (2014). *Diseño De Clima Organizacional Como Mecanismo De Atención Y Su Incidencia En El Desempeño Profesional De Los Servidores Públicos Del Ilustre Municipio De Jipijapa*. Universidad Privada Antenor Orrego, La Libertad, Trujillo - Peru. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/TOALA_SANDRA_%20CLIMA_ORGANIZACIONAL_ATENCION.pdf
- Túnez, M. (2012). *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones* (Cuarta ed.). Sevilla: Comunicación Social.

Valdivia, C. C. (2014). *El Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Danper-Trujillo S.A.C.* Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad, Trujillo - Peru. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1016/valdiviaalfaro_carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

CUESTIONARIO

OBJETIVO: El presente cuestionario servirá para recoger información valiosa para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre “Estrategias de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, 2016.”

INSTRUCCIÓN:

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en acuerdo/ni en desacuerdo
4. En acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Sexo:

Femenino

☐

Masculino

☐

Condición Laboral:

Contratada(o)

☐

Nombrada(o)

☐

Dimensión	Clima Organizacional	1	2	3	4	5
Liderazgo	1. ¿Su jefe le da potestad para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus labores?					
	2. ¿A su jefe lo que más le importa son los resultados que su esfuerzo que puso en ello?					
	3. ¿Su jefe le interesa mantener un buen ambiente de trabajo?					
Relaciones Interpersonales	4. ¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es buena?					
	5. ¿Existe buena relación de trabajo entre su jefe y usted?					
	6. ¿En la organización existen espacios en donde se realice actividades deportivas, paseos, fiestas u otras de diversión?					
Compromiso	7. ¿Su calificación en el nivel de identificación es buena hacia la organización?					
	8. ¿En ciertas situaciones para realizar su trabajo, el tiempo es suficiente?					

Organización	9. ¿Conoce y entiende la visión y misión de la organización?					
	10. ¿Tiene en claro en cómo está organizada la institución, es decir quiénes son los directivos, quien depende de quién, que áreas existen, etc.?					
	11. ¿En la organización, las funciones que realiza están claramente definidas?					
	12. ¿Usted cree que su trabajo realizado es importante para alcanzar los propósitos de la institución?					
	13. ¿Los cambios que ha tenido la organización han producido resultados positivos?					
Reconocimiento	14. ¿Su jefe reconoce y valora su trabajo?					
	15. En los últimos días, ¿ha recibido reconocimiento o elogios por su trabajo bien hecho?					
	16. ¿Para el desempeño de sus labores, el ambiente de trabajo (materiales, equipos e infraestructura) es buena?					
	17. ¿La organización brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?					
Recompensas y Sanciones	18. ¿Las recompensas y sanciones se dan equitativa y subjetivamente?					
	19. ¿Está satisfecho con las recompensas que otorga la institución a su personal?					
	20. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?					
	21. ¿Recibe a tiempo su sueldo?					
Trabajo en Equipo	22. ¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?					
	23. ¿Existe coordinación de esfuerzos entre sus compañeros de su área para la realización de las metas en común?					
	24. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de las demás áreas para el cumplimiento de sus funciones?					
	25. ¿Es constante las oportunidades de capacitación para el mejor desempeño de su labor?					
	Comunicación Interna					
Comunicación Ascendente	26. ¿La comunicación que se da por parte del jefe de área es eficaz para la realización de tu trabajo?					
	27. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?					

Comunicación Descendente	28. ¿Existe comunicación suficientemente buena entre las áreas?					
	29. ¿Su jefe le mantiene comunicado en forma directa y oportuna de todo aquello que afecte a su trabajo?					
	30. ¿Recibe una retroalimentación por de su jefe sobre la calidad de trabajo que realiza?					
Comunicación Horizontal	31. ¿La comunicación entre sus compañeros es permanente para la realización de sus actividades?					
Canales de Comunicación	32. ¿Está conforme con los medios o canales de comunicación que se usan frecuentemente para comunicarse entre las áreas y dentro las mismas?					

¡Gracias por brindarnos un poco de su tiempo!

PRUEBA DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	35	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	35



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Luis Miguel Gonzales Zarpan.
1.2 Profesión : Administrador de empresas.
1.3 Grado académico : MBA
1.4 Título Profesional : Lic. Administración.
1.5 Institución donde trabaja : UCV – DSD Representaciones SAC.
1.6 Cargo que desempeña : Jefe de Logística.
1.7 Teléfono : 074-272887
1.8 Correo Electrónico : gzarpanlm@ucvvirtual.edu.pe
1.9 Nombre del Investigador : Erika Gabriela Angulo Flores.

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTO (S):

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	✓			
Instrumento 2	✓			

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	✓			
Instrumento 2:				

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	✓			
Instrumento 2				

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	✓			
Instrumento 2				

2.5. Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	✓			
Instrumento 2				

3. Conclusiones:

Pimentel, 04 de Julio 2016



 Mg. Luis Miguel Gonzales Zarpan.
 DNI: 42388346



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Rony Michael Bardales Campos.
1.2 Profesión : Ingeniero.
1.3 Grado académico : MBA
1.4 Título Profesional : Ingeniero de industrias alimentarias.
1.5 Institución donde trabaja : UCV - ESSALUD
1.6 Cargo que desempeña : Docente
1.7 Teléfono : 952224094
1.8 Correo Electrónico : rony.bardales.campos@gmail.com
1.9 Nombre del Investigador : Erika Gabriela Angulo Flores.

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTO (S):

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2				

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2:				

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2				

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:


Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2				

2.5. Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2				

3. Conclusiones:

El instrumento
 El instrumento cumple con lo requerido


 Rony Michael Bardales Campos
 MEDIANO INDUSTRIAS ALIMENTARIAS
 REG. CIP 120540

Pimentel, 04 de Julio 2016

Mg. Rony Michael Bardales Campos.

DNI: 42442363



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Carlos Daniel Gonzales Hidalgo
1.2 Profesión : Estadístico
1.3 Grado académico : Maestro en Ciencias, Convención e Informática y Sistemas
1.4 Título Profesional : Licenciado en Estadística
1.5 Institución donde trabaja : UCV
1.6 Cargo que desempeña : Docente
1.7 Teléfono : 943485315
1.8 Correo Electrónico : licgonzalez@yahoo.com
1.9 Nombre del Investigadora : Erika Gabriela Angulo Flores

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTO (S):

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2				

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2:				

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2				

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2				

2.5. Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	X			
Instrumento 2				

3. Conclusiones:

Pimentel, 04 Julio 2016

Mg. Carlos Daniel Gonzales Hidalgo

DNI: 16736514


CARLOS DANIEL GONZALES HIDALGO
LICENCIADO EN ESTADÍSTICA
COESPE N° 198



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : José Foción Echevarría Jara.
1.2 Profesión : Administrador y Docente.
1.3 Grado académico : Maestro en Ciencias.
1.4 Título Profesional : Licenciado en administración.
1.5 Institución donde trabaja : UCV - UNPRG
1.6 Cargo que desempeña : Docente.
1.7 Teléfono : 979665696
1.8 Correo Electrónico : fochev@gmail.com
1.9 Nombre del Investigador : Erika Gabriela Angulo Flores.

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTO (S):

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Instrumento 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Instrumento 2:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	✓			
Instrumento 2				

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	✓			
Instrumento 2				

2.5. Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
Instrumento 1:	✓			
Instrumento 2				

3. Conclusiones:

OK

Pimentel, 04 de Julio 2016


 Mg. José Foción Echeverría Jara
 Licenciado de Administración
 DNI: 13843016

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “Estrategias de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, 2016”

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	POBLACIÓN
¿Cómo influyen las estrategias de comunicación interna en el fortalecimiento del clima organizacional de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, 2016?	GENERAL Determinar la influencia que ejercen las Estrategias de Comunicación Interna en el fortalecimiento del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, 2016.	H1: Las Estrategias de Comunicación Interna fortalecen el Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, 2016.	VARIABLE INDEPENDIENTE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Es el intercambio de información, ideas, sugerencias, etc. de manera descentralizada entre todas las personas que trabajan dentro una organización para que los procesos relativos funcionen convenientemente y de forma competitiva para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo (Chiavenato, 2009).	Comunicación Ascendente	Conformada por los trabajadores administrativos que laboran actualmente en la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, que son 64 personas.
		Comunicación Descendente			
	ESPECÍFICOS	H0: Las Estrategias de Comunicación Interna no fortalecen el Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque 2016.		Comunicación Horizontal	MUESTRA
	1. Diagnosticar el nivel del Clima Organizacional de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, 2016. 2. Implementar las Estrategias de Comunicación Interna de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, 2016. 3. Evaluar el nivel del Clima Organizacional después de la			Canales de Comunicación	La muestra estará conformada por 35 trabajadores.

	implementación las estrategias de Comunicación 4. Comparar los resultados alcanzados de la implementación de las estrategias de comunicación interna para comprobar su efectividad.		VARIABLE DEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL Percepción particular de cada colaborador dentro de una organización que repercute en su comportamiento para realizar dichas funciones asignadas (Pintado, 2011).	Liderazgo	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Pre experimental $G.E: O_1 \times O_2$ Dónde: G.E.: Grupo experimental O_1 : Pre test O_2 : Post test X : Estrategias de comunicación interna
				Compromiso	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
				Organización	Medida Descriptiva: Frecuencia Relativa Medida de Tendencia Central: Media Aritmética Medidas de Dispersión: 1. Varianza 2.Desviación Estándar 3. Coeficiente de Variabilidad 4. Prueba T de Student.
				Reconocimiento	
				Recompensas y Sanciones	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL ESTUDIANTE: ANGULO FLORES ERIKA GABRIELA

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL

PRESENTACIÓN

Para el crecimiento económico, social y cultural dentro de una empresa es tener un buen clima organizacional, y todo el personal que realiza sus funciones se involucra y se siente parte de ella, por la razón de que sus directivos y jefes inmediatos muestran características eficientes para promover un ambiente agradable, a través de los aportes de una comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo, sin dejar de lado las continuas capacitaciones que requieran ellos mismos y el personal que tienen a su mando para fortalecer y evaluar sus habilidades y capacidad de rendimiento en cada situación que se encuentren, lo que hace a la empresa es tener un mayor mejoramiento en desarrollar sus procesos operativos en el día a día, de manera que la empresa llegue a alcanzar sus objetivos propuestos teniendo como resultado la satisfacción laboral y del cliente que busca una calidad total del servicio, como también la contribución de forma sostenible para el progreso del sector económico y desarrollo productivo del país.

De tal manera, se implementan las estrategias de Comunicación Interna de acorde con el objetivo específico establecido, orientadas al fortalecimiento del Clima Organizacional. Estas nos servirán para captar la atención de los colaboradores que conforman la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, mediante actividades muy dinámicas que motiven a su desempeño en ser mejores cada día, dentro y fuera de su labor de manera competitiva y sostenible en el mercado por un fin en común.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA



**GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
LAMBAYEQUE**

Reseña Histórica

Mediante Decreto Ley N°14209 del 28 de Setiembre de 1962, fue fundada la Dirección Regional de Educación de Lambayeque como Primera Región de Educación con Sede en Chiclayo y tenía jurisdicción en los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, La Libertad y Ancash, por el que se establecía la descentralización administrativa del Ministerio de Educación. Posteriormente, por Decreto Ley N° 14374 de la misma fecha, se modifica su ámbito jurisdiccional a los seis departamentos mencionados excluyendo a Ancash.

La Dirección Regional de Educación, en virtud del Decreto Ley N°22773 de creación del organismo de Desarrollo de Lambayeque, pasa a depender de esta repartición y asume por encargo las funciones y atribuciones de las provincias de Chota, Cutervo y Santacruz del departamento de Cajamarca.

A fines de 1980 y en mérito a la Resolución Jefatural N° 222-J-80-ORDELAM, la Dirección Zonal N° 11(Chiclayo) se fusiona a la Dirección Regional del ORDELAM, con la finalidad de dinamizar la administración educativa y contar con una sola instancia administrativa y hacer uso racional de los recursos humanos y económicos, con una nueva estructura orgánica y funcional.

Con la creación de los Consejos Transitorios de Administración Regional-CTAR, adopta la denominación de Dirección Regional de Educación de Lambayeque.

De abril a junio de 1998, la Dirección Regional de Educación de Lambayeque, pasó a depender del Ministerio de Educación en base a lo dispuesto en la Ley N° 26922, Ley Marco de Descentralización, para nuevamente a partir del 1 de Julio de 1998 volver a depender del CTAR adoptando la denominación de Dirección Regional de Educación de Lambayeque.

De acuerdo a la política de descentralización y a una disposición del Ministerio de Educación de transferir lo más antes posible el sector a los gobiernos regionales para que mediante concurso elijan a sus directores, se realizó la designación mediante concurso público y la DRE pasó a depender administrativamente del Gobierno Regional de Lambayeque.

Actualmente, la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, tiene como ámbito jurisdiccional el Departamento y la Sede que tiene carácter normativo, cuenta con una estructura orgánica conformada por: un Órgano de Gerencia a cargo del Lic. Ulises Wigberto Guevara Paico.

Descripción

La Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, es una institución que se encarga de la buena marcha pedagógica y administrativa correspondiente a la Educación Básica Regular, Educación Básica Especial, Educación Básica Alternativa y la Educación Superior no Universitaria. Tiene el reto de diseñar estrategias que permitan garantizar el aprendizaje de los escolares, y desarrollar una gestión administrativa eficaz.

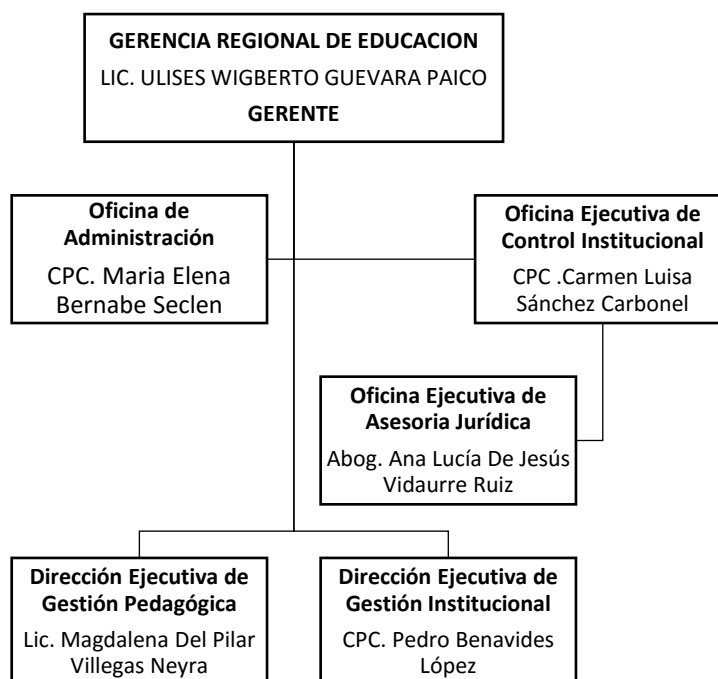
Misión

La Educación Regional, es un sistema que forma personas capaces de alcanzar su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, para su desempeño en la vida, priorizando el trabajo y el libre ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno y actitudes que le permitan afrontar con éxito los cambios sociales y del conocimiento.

Visión

Nuestra visión Educativa al 2018 es de una institución con gestión pública, moderna, promotora y articuladora del desarrollo sostenible, principal proveedor de servicios públicos de calidad, para el bienestar de la población Lambayecana.

Organigrama



JUSTIFICACIÓN

El programa de Comunicación Interna que se elaboró y aplicó como parte de la presente tesis a la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, está orientado en facilitar la Comunicación Interna como una herramienta de apoyo en la gestión del talento humano mejorando la calidad del Clima Organizacional dentro de la institución. Es importante que, los colaboradores se sientan motivados, satisfechos, para alcance un mayor desempeño organizativo.

Por el intermedio de la presente, se pretende corregir las falencias que la institución tiene actualmente en este ámbito, ya que cada colaborador necesita la información operacional de sus actividades.

FINES

La comunicación interna es útil en todo funcionamiento administrativo de la organización, ya que el trabajador juega un rol importante dentro de ésta, donde la mayor motivación de cumplir los objetivos estratégicos es darlos a conocer sin excepciones de esa manera darles sentido a sus funciones dando una efectividad en trabajar en equipo, con el fin de que los escenarios de conflictos se eviten a causa de una deficiente comunicación y se logre un rendimiento esperado.

El fin de este programa es implicar a todos los colaboradores y crear un clima organizacional con más optimismo, donde se sientan motivados en lograr sus objetivos junto a los de la empresa y se vean interrelacionados.

OBJETIVOS

El presente programa enfocado en la satisfacción de los resultados, se detalla los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar Estrategias de Comunicación Interna, acorde a la realidad y a las necesidades de la organización para el fortalecimiento del Clima Organizacional, en la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque

OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Promover y Mantener constante la comunicación entre los directivos y trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.
2. Mejorar la comunicación de los trabajadores para el procedimiento de sus funciones y que sus ideas o sugerencias puedan tomarla en cuenta
3. Desarrollar iniciativa propia de parte de cada colaborador y jefes de áreas en las funciones que realizan y en la toma de decisiones.
4. Crear conciencia en los trabajadores para que se logren los resultados esperados.
5. Estimular y favorecer la comunicación entre todo el personal de cada área.
6. Aumentar su desempeño eligiendo la mejor alternativa para realizar su tarea.
7. Fortalecer los niveles y canales de comunicación entre directivos y colaboradores.
8. Promover la confianza de sí mismo y la seguridad para desarrollar su capacidad en dar lo mejor.
9. Establecer actividades recreativas y deportivas para mejorar el grado de relación entre los jefes y subordinados

META

La meta a la cual se desea alcanzar, es al número de 35 colaboradores que lo conforman la muestra, para la participación de las actividades desarrolladas dentro de la institución.

Muestra representativa de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, 2016.

ÁREAS	TRABAJADORES	
	F	%
Administración	6	17%
Asesoría Jurídica	8	23%
Dirección Ejecutiva De Gestión Institucional	10	29%
Dirección Ejecutiva De Gestión Pedagógica	11	31%
TOTAL	35	100%

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal GRED, 2016.

ACCIONES A DESARROLLAR

Para lograr una estrategia efectiva se debe combinar la teoría con la práctica, es por ello que ha sido conveniente aplicar cada estrategia mediante **talleres motivacionales** muy dinámicos a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque. Estos talleres se realizaron con un especialista en el tema a tratar. A continuación, un resumen de las acciones a desarrollar:

Estrategia N°1: “Pequeños Cambios...Grandes RESULTADOS”

- ❖ El ponente comenzará con unas palabras de bienvenida y a continuación realizará las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de Liderazgo y Comunicación Descendente. Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas de los temas.
- ❖ **Objetivo:** Promover y Mantener constante la comunicación entre los directivos y trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.
- ❖ **Recursos:** - Proyector
 - USB
 - Laptop
 - Refrigerios

Estrategia N°2: “Expresa lo que tengas que Decir”

- ❖ El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de Comunicación Ascendente. Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.
- ❖ **Objetivo:** Mejorar la comunicación de los trabajadores para el procedimiento de sus funciones y que sus ideas o sugerencias puedan tomarla en cuenta.
- ❖ **Recursos:** -Proyector
 - USB
 - Laptop
 - Refrigerios

Estrategia N°3: “El camino al Éxito es la ACTITUD”

- ❖ El ponente comenzará en emitir un video correspondiente para que prosiga con el tema a tratar de Toma de decisiones. Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas de los temas.
- ❖ **Objetivo:** Desarrollar iniciativa propia de parte de cada colaborador y jefes de áreas en las funciones que realizan y en la toma de decisiones.

- ❖ **Recursos:** - Proyector
- USB
- Laptop
- Refrigerios
- Imprimir tarjetitas

Estrategia N°4: “No dejes que las Excusas te Delaten”

- ❖ El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de El Sentido de Pertenencia. Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.
- ❖ **Objetivo:** Crear conciencia en los trabajadores para que se logren los resultados esperados.
- ❖ **Recursos:** - Proyector
- USB
- Laptop
- Refrigerios

Estrategia N°5: “Aprendamos a SER el Mejor”

- ❖ El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de la Comunicación Horizontal. Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.
- ❖ **Objetivo:** Estimular y favorecer la comunicación entre todo el personal de cada área.
- ❖ **Recursos:** - Cartulina (20X10)
- Plumones delgados
- Alfileres
- Refrigerios

Estrategia N°6: “Vamos a Trabajar en Equipo”

- ❖ El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de Trabajo en Equipo. Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.
- ❖ **Objetivo:** Aumentar su desempeño eligiendo la mejor alternativa para realizar su tarea.

- ❖ **Recursos:** - Proyector
 - USB
 - Laptop
 - Refrigerios
 - Lapiceros
 - Papel bon
 - Globos

Estrategia N°7: “Lo que TU quieras

Como TU quieras

Cuando TU quieras”

- ❖ El ponente comenzará en emitir un video correspondiente para que prosiga con el tema a tratar de la Comunicación Asertiva. Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.
- ❖ **Objetivo:** Fortalecer los niveles y canales de comunicación entre directivos y colaboradores.
- ❖ **Recursos:** - Proyector
 - USB
 - Laptop
 - Refrigerios

Estrategia N°8: “Establecimiento de Metas”

- ❖ El ponente comenzará en realizar las dinámicas para que prosiga con el tema a tratar de Desarrollo Personal. Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.
- ❖ **Objetivo:** Promover la confianza de sí mismo y la seguridad para desarrollar su capacidad en dar lo mejor.
- ❖ **Recursos:** - Proyector
 - USB
 - Laptop
 - Imprimir tarjetitas
 - Cartulina escritos los números
 - Refrigerios

Estrategia N°9: “Disfrutemos el Momento y no Perdamos el TIEMPO”

- ❖ Se realizará una mañana deportiva fuera de la ciudad con todos los colaboradores que conforman la institución.
- ❖ **Objetivo:** Establecer actividades recreativas y deportivas para mejorar el grado de relación entre los jefes y subordinados.
- ❖ **Recursos:**
 - Pelota de fútbol
 - Pelota vóley
 - Transporte
 - Comida

RECURSOS

1. Recursos Humanos

Trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque

ÁREAS	TRABAJADORES
	F
Administración	6
Asesoría Jurídica	8
Dirección Ejecutiva De Gestión Institucional	10
Dirección Ejecutiva De Gestión Pedagógica	11
TOTAL	35

Responsables de los talleres

Ponente	01
Ponente	01
Ponente	01
Ponente	01
TOTAL	04

FINANCIAMIENTO

La tesista es la encargada de administrar y ejecutar el presente programa, tomando en consideración la optimización de recursos y la flexibilidad del cambio que permitirán el fortalecimiento de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque. A continuación, el detalle de todos los materiales e implementos que se utilizaron:

MATERIALES				
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL 9 SEMANAS
1	POST IT	1 UN.	2.00	18.00
2	COMUNICADOS EN LA GRED	4 UNI.	0.20	7.20
3	CARTELITOS IMPRESOS	5 UNI.	0.20	9.00
4	LISTA DE ASISTENCIA	3 UNI.	0.20	5.40
5	TRIPTICOS DEL TEMA	35 UNI.	2.00	63.00
6	PAPELOTES	5 UNI.	0.30	13.50
7	PAPEL LUSTRE	10 UNI.	0.30	27.00
8	HOJAS IMPRESAS	35 UNI.	0.20	63.00
9	PLUMONES	10 UNI.	3.00	30.00
10	PLUMONES DELGADOS	5 EST.	5.00	25.00
11	CINTA MASTEKING	5 UNI.	3.00	15.00
12	LAPICEROS	35 UNI.	0.50	16.00
13	CARTULINA	3 UNI.	0.30	8.10
14	ALFILERES	1 CAJA	2.00	2.00
15	PAPEL BON	1 MILLAR	15.00	15.00
16	GLOBOS	3 DOC.	0.30	9.80
17	TARJETITAS	35 UNI.	1.00	315.00
TOTAL				538.50

INSUMOS PARA REFRIGERIO				
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL 9 SEMANAS
1	GASEOSA	1 UNI. (3 L.)	10.00	90.00
2	SANDWINCH	35 UNI.	2.00	140.00
3	CUP CACKETS	35 UNI.	2.00	140.00
4	GALLETAS	35 UNI.	0.50	32.00
5	ALFAJOR	35 UNI.	0.50	32.00
6	VASOS DESCARTABLES	MEDIO CIENTO	3.00	27.00
TOTAL				461.00

TRANSPORTE				
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL 9 SEMANAS
1	PASAJES PARA PONENTES	1 PERSONA	10.00	90.00
2	PASAJES PARA TESISTA	1 PERSONA	10.00	90.00
TOTAL				180.00

SERVICIOS				
N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	PONENTES	4 PERSONAS	150.00	600.00
TOTAL				600.00

Fuente: Elaboración Propia

CRONOGRAMA

Para una mejor ejecución del programa que muestra las actividades correspondientes a cada estrategia, es que, la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque considere pertinente los días martes y jueves por las tardes, ya que motivos de políticas internas de la institución, el personal administrativo no atiende al usuario, por tanto, la facilidad de manera favorable a que se realice las actividades de este programa.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN

Denominación de la Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y Materiales	Fecha:	Hora:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
“Pequeños Cambios... Grandes RESULTADOS”	Promover y Mantener constante la comunicación entre los directivos y trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Para empezar, se hará una dinámica de “El Cartero” en donde puedan conocer un poco más a su compañero. ❖ Los principales temas a tratar son: <p>- El liderazgo - La comunicación descendente</p> <p>A través de diapositivas se explicará el liderazgo y la comunicación descendente con respectivos ejemplos y una lluvia de ideas de parte de los participantes para reforzar los temas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un refrigerio <p>Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas de los temas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - USB -Laptop -Refrigerios 	Martes 18 de Octubre	Empieza: 3:00 pm Termina: 4:30 pm	Auditorio GRED	Mg. Hugo Redib Espinoza Rodriguez	s/.250.00
“Expresa lo que tengas que Decir”	Mejorar la comunicación de los trabajadores para el procedimiento de sus funciones y que sus ideas o sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se motivará haciendo uso de la dinámica llenando la olla donde se invitará uno a uno a cada trabajador sentarse en medio de todo el grupo, allí cada participante mencionará una característica positiva de su 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - USB -Laptop -Refrigerios 	Jueves 20 de Octubre	Empieza: 3:00 pm Termina: 4:30 pm	Auditorio GRED	Lic. Oscar Guevara Musayón	s/.250.00

	<p>puedan tomarla en cuenta.</p>	<p>compañero de trabajo; esta dinámica tiene como finalidad que cada trabajador se sienta motivado y revalorado.</p> <p>❖ El tema a tratar es:</p> <p>- La comunicación Ascendente: <i>Lo más importante en la Comunicación es escuchar lo que no se Dice. Peter Drucker</i></p> <p>A través de diapositivas se explicará la comunicación ascendente con respectivos ejemplos y una lluvia de ideas de parte de los participantes para reforzar el tema.</p> <p>❖ Un refrigerio</p> <p>Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.</p>						
--	----------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

<p>“El camino al Éxito es la ACTITUD”</p>	<p>Desarrollar iniciativa propia de parte de cada colaborador y jefes de áreas en las funciones que realizan y en la toma de decisiones.</p>	<p>❖ Se pondrá un video dónde evidencie las características que debe tener un trabajador ante una situación de poder cambiar los paradigmas en su labor.</p> <p>❖ El tema a tratar es: -Toma de decisiones: <i>Haz algo ahora porque Ahora es todo lo que tienes. Og Mandino</i> A través de diapositivas se explicará la toma de decisiones con respectivos ejemplos y una lluvia de ideas de parte de los participantes para reforzar los temas.</p> <p>❖ Un refrigerio y un pequeño detalle dónde se plasme la frase del día y lo tengan presente en su labor.</p> <p>Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.</p>	<p>- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios -Imprimir tarjetitas</p>	<p>Martes 25 de Octubre</p>	<p>Empieza: 3:00 pm</p> <p>Termina: 4:30 pm</p>	<p>Auditorio GRED</p>	<p>Mg. Hugo Redib Espinoza Rodriguez</p>	<p>s/.300.00</p>
<p>“No dejes que las Excusas te Delaten”</p>	<p>Crear conciencia en los trabajadores para que se logren los resultados esperados.</p>	<p>❖ Se realizará una dinámica donde puedan interactuar los presentes denominada “BINGO” que consta de preguntas interesantes que logren conocerse un</p>	<p>- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios</p>	<p>Jueves 27 de Octubre</p>	<p>Empieza: 3:00 pm</p> <p>Termina: 4:30 am</p>	<p>Auditorio GRED</p>	<p>MBA. Oscar Enrique Salazar Carbonel</p>	<p>s/.250.00</p>

		<p>poco más entre compañeros y puedan estar dispuestos a centrarse en la charla motivacional.</p> <p>❖ El tema a tratar es:</p> <p>- El Sentido de Pertenencia: <i>Un compromiso total es de suma importancia para alcanzar el máximo rendimiento. -Tom Flores.</i></p> <p>A través de diapositivas se explicará el compromiso que se debe tener para alcanzar las metas propuestas con respectivos ejemplos y una lluvia de ideas de parte de los participantes para reforzar los temas.</p> <p>❖ Un refrigerio</p> <p>Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.</p>						
"Aprendamos a SER el Mejor"	Estimular y favorecer la comunicación entre todo el personal de cada área.	<p>❖ Se iniciará con un juego de las tarjetas en el cuál cada participante pondrá su nombre de forma vertical y su compañero indicará los adjetivos positivos de ello y luego se los colocaran en un lugar visible de la ropa.</p> <p>❖ El tema a tratar es:</p> <p>- La comunicación horizontal: <i>La primera</i></p>	<p>- Cartulina (20X10)</p> <p>-Plumones delgados</p> <p>-Alfileres</p> <p>- Refrigerios</p>	Jueves 03 de Noviembre	<p>Empieza: 3:00 pm</p> <p>Termina: 4:30 pm</p>	Auditorio GRED	MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuesa	s/.350.00

		<p><i>Condición de la comunicación es el Respeto.</i> A través de diapositivas se explicará la comunicación horizontal con respectivos ejemplos y una lluvia de ideas de parte de los participantes para reforzar los temas.</p> <p>❖ Un refrigerio</p> <p>Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.</p>						
"Vamos a Trabajar en Equipo"	Aumentar su desempeño eligiendo la mejor alternativa para realizar su tarea.	<p>❖ Se iniciará con una dinámica con globos donde se hará una fila pero en cada espacio que haya entre ellos se le pondrá un globo donde no dejen que se caiga hasta llegar a la meta.</p> <p>❖ El tema a tratar es: -Trabajo en Equipo: <i>No intentes ser Tu el mejor de tu equipo sino intenta que tu Equipo sea el Mejor"</i> A través de diapositivas se explicará el trabajo en equipo y la importancia con respectivos ejemplos y una lluvia de ideas de parte de los participantes para reforzar el tema.</p> <p>❖ Un refrigerio y una pequeña encuesta de tres preguntas donde pondrán su</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - USB -Laptop -Refrigerios -Lapiceros -Papel bon -Globos 	Martes 08 de Noviembre	<p>Empieza: 3:00 pm</p> <p>Termina: 4:30 pm</p>	Auditorio GRED	MBA. Oscar Enrique Salazar Carbonel	s/.250.00

		punto de vista del taller.						
“Lo que TU quieras Como TU quieras Cuando TU quieras”	Fortalecer los niveles y canales de comunicación entre directivos y colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se pondrá un video dónde se refleje la comunicación asertiva. ❖ El tema a tratar es: - La comunicación Asertiva: La diferencia de Asertivo vs Agresivo vs Pasivo <p>A través de diapositivas se explicará la comunicación asertiva con respectivos ejemplos y una lluvia de ideas de parte de los participantes para reforzar los temas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se terminará con una dinámica el cuál consistirá en hacer una fila donde el ponente hará una acción de forma de mimo y el participante tendrá que hacer lo mismo transmitiendo a su otro compañero que está de espalda y así sucesivamente y cada participante hará lo mejor posible en interpretar la acción. Además, se dará un refrigerio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - USB -Laptop - Refrigerios 	Jueves 10 de Noviembre	Empieza: 3:00 pm Termina: 4:30 pm	Auditorio GRED	Lic. Oscar Guevara Musayón	s/.250.00
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se iniciará formando dos 						

"Establecimiento de Metas"	Promover la confianza de sí mismo y la seguridad para desarrollar su capacidad en dar lo mejor.	<p>equipos y se le entrega a cada equipo un paquete de número de 0 al 9 como también se le brinda a cada integrante del equipo un número. El coordinador dice un número, por ejemplo, 827; los que tienen el 8, 2, y el 7 de cada equipo deberán pasar al frente y acomodarse en el orden debido, llevando el cartel con el número de manera visible. El equipo que forme primero el número se anota un punto.</p> <p>❖ Principales temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo Personal: El valor de conseguir tus metas y descubrir tus habilidades. - Autoestima: <i>Lo Mejor para la autoestima es el TÉ</i> Quiere- TE Perdona- TE Ama- TE Supera- TE Consiente- TE <p>A través de diapositivas se explicará el desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - USB -Laptop -Imprimir tarjetitas -Cartulina escritos los números - Refrigerios 	Jueves 15 de Noviembre	<p>Empieza: 3:00 pm</p> <p>Termina: 4:30 pm</p>	Auditorio GRED	MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuesa	s/.400.00
----------------------------	---	---	---	------------------------	---	----------------	-------------------------------------	-----------

		<p>personal y la autoestima con respectivos ejemplos y una lluvia de ideas de parte de los participantes para reforzar los temas.</p> <p>❖ Un refrigerio</p> <p>Al finalizar, se realizarán preguntas o dudas del tema.</p>						
“Disfrutemos el Momento y no Perdamos el TIEMPO”	Establecer actividades recreativas y deportivas para mejorar el grado de relación entre los jefes y subordinados.	En conjunto con el gerente y todo el personal, se realizará una mañana deportiva el fin de semana dónde puedan participar todos de una Kinkana en el Restaurant Campestre las Pirkas, con actividades deportivas (futbol, voleibol, danza o aeróbicos).	<ul style="list-style-type: none"> -Pelota de fútbol - Pelota vóley -Transporte -Comida 	Sábado 19 de Noviembre	<p>Empieza: 3:00 pm</p> <p>Termina: 4:30 pm</p>	Lugar Campestre	Lic. Oscar Guevara Musayón	s/.250.00

Fuente: Elaboración Propia.

Placas Fotográficas



Taller: Trabajo en Equipo



Taller: Toma de Decisiones



Taller: Comunicación Asertiva



Taller: Desarrollo Personal



Taller: Liderazgo



